

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١،٢ التمهيدي

سيترك الفصل الثاني توضيح أدبيات متغيرات الدراسة الحالية للتعرف على مفاهيمها، وعواملها، وأهم القضايا وأهميتها وأبعادها وطرق قياسها والنظرية المرتبطة بها، متضمنة في طياتها الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بغية استنباط أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها وكذلك التعرف على التأثيرات والعلاقات بين متغيرات الدراسة والانتهاج بالدراسات السابقة والتعقيب عليها.

٢،٢ الرضا الوظيفي

يمثل الفرد الحجر الأساسي في العملية الإنتاجية التي تتأثر بمستوى رضا الموظفين هبوطاً وصعوداً، فالرضا الوظيفي والعمل مفهومان متلازمان ذلك لأن الرضا عن العمل يجعل الفرد يشعر بالسعادة عند مزاولته لعمل يحقق له طموحاته وأهدافه الشخصية، ويشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية، فيأتي موضوع المواءمة بين الفرد ووظيفته عبر الاهتمام بالرضا الوظيفي كوسيلة تساهم في الحد الكثير من المشكلات التي تواجه العمال بالتأثير الإيجابي على سلوكياتهم كالتغيب عن العمل، والاستقالة، والدوران الوظيفي، والتأثير على الجانب النفسي للفرد الذي يعكسه أدائه في العمل (الهيمللي، ٢٠١٨).

ومما لا شك فيه أن الإدارة هي عملية إنسانية لأن بيئتها هي الإنسان وتتطلب التأثير في سلوك الأفراد ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي باتت بقاؤها متوقفاً على جودة وتميز الأداء للحصول على قوة المنافسة مع المنظمات الأخرى، فلم يعد للمنهج التقليدي القدرة على تقديم الحلول المناسبة

لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمات (حریم، ١٩٩٧)، ويرى الكثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المرتبطة بمتغيرات النظم الإدارية في العمل كونه المؤشر الأكثر صدقا لحسن سير العمل، فهو ما يزال من المواضيع المهمة للباحثين والكتّاب والمسؤولين لإبداء الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل في المنظمة.

١،٢،٢ مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الباحثين نتيجة اختلاف المداخل التي اعتمدها في مناهجياتهم للدراسة، فضلا عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون؛ مما جعل الإجماع على تعريف موحد له امراً في غاية الصعوبة (المعاينة، ٢٠١٧)، فالرضا لغةً من القبول والموافقة، وعدم الممانعة، وسعادة ناتجة من إتمام ما كان يطلبه المرء ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠١، باب رضي).

وعرف هوبك (Hoppock) الرضا الوظيفي على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية والتي يستطيع العامل بتوفرها القول بصدق: إنني راض في وظيفتي" (Aziri، 2011:18).

كما وضع لوك "Look" (١٩٧٦) مفهوم الرضا الوظيفي بعد إجرائه العديد من الدراسات والأبحاث وخلص إلى أنه الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة مؤكداً على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده نظراً لصعوبة الحكم على الرضا بصفة مطلقة، فقد يكون رضا جزئي أو غير تام على أحد أبعاد الوظيفة، وقد يكون الرضا عام (عوض الله، ٢٠١٢).

وأشار ميشال دو كستر "Michel De Coster" (١٩٩٨:٤٠٦) لمفهوم الرضا الوظيفي على أنه "الطريقة المثلى للتعرف على مدى تشبع الحاجات أو لا"، لأن وجود حاجة غير مشبعة عن العامل تعني وجود الدافعية بالضرورة ومن ثم الرضا.

وفي نفس السياق عرف (عطياتي، ٢٠١٤) الرضا الوظيفي على أنه المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يعملها، وقد تكون مشاعر إيجابية أو سلبية تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه سيتحقق من عمله، فإذا لم يحقق العمل الإشباع الملائم لحاجاته أصبحت مشاعره نحو العمل سلبية، أي غير راض عن عمله حسب رأيه.

بينما أشار مركز البحوث بجامعة ميشيغن Michigan عن مفهوم الرضا الوظيفي إلى أنه: "ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من مختلف الأوجه المكونة للعمل" (الخزاعلة، ٢٠١٤: ٢٤٣). وإذا ركز بعض العلماء على البعد الفردي في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فإن البعض الآخر اتجه إلى البعد الاجتماعي كون الرضا الوظيفي استجابة فردية بعقل الجماعة، بحيث يكون الفرد مستعدا للتفاعل مع جميع المواقف التي تتعرض لها الجماعة (حابس، ٢٠١٨).

ويرى عبيد (٢٠١٧) أن الرضا الوظيفي حالة ليست ثابتة بل متغيرة من حين لآخر، أو قد ما يكون مرضيا عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في كل الأوقات والأوضاع.

ومن خلال التعريفات السابقة التي قدمها الباحثون ظهور اجتهادات متنوعة في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أسهمت في إيجاد العديد من التعاريف موصحة أبعاده المختلفة وأهم العوامل التي تؤثر عليه تلخص الدراسة الحالية مفهوم الرضا الوظيفي على أنه حالة شعورية انفعالية متغيرة قد تقاس على مستوى الفرد أو جماعة العمل، وتتكون نتيجة مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة العمل، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الشخصية المرتبطة بالخصائص الفردية للعاملين (الخبرة، والعمر، والمستوى التعليمي، والنوع) والتي تؤثر على الحالة النفسية للفرد تجاه بيئة العمل بالإيجاب أو السلب.

٢،٢،٢ نشأة الرضا الوظيفي

ظهر الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي في حقل المعرفة الإدارية خلال العشرينيات من القرن الماضي، فكانت البداية مع تايلور (١٩١٢) في نظريته الإدارة العلمية، حيث افترض في دراساته أن تصميم العمل بالطرق العلمية ووضع خطط للأجور المرتبطة بالإنتاج؛ تؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبعد ذلك تطرق مايو بصورة واضحة إلى الرضا الوظيفي عندما قام بدراسته التجريبية لشركة ويسترن اليكترك western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٣٩م، وتكرزت دراسته على أهمية الإشراف ودور مجموعة العمل في تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، ومع نشر دراسة هيرزبرج في عام ١٩٥٩م، ظهر اتجاه جديد يركز على مستوى العمل نفسه كمحدد للرضا الوظيفي، فيمكن للفرد أن يشعر بالرضا الوظيفي الحقيقي عن الوظيفة ويستقر في عمله إذا ما أعطي المسؤوليات الكافية وحرية التصرف في عمله، ومعظم الدراسات التي أجريت في خلال الستينيات والسبعينيات اهتمت بمضمون العمل ومحتواه باعتباره العنصر الحاسم في تحديد درجة الرضا الوظيفي في المنظمات (غازي، ٢٠١١: ٢).

ومع ظهور الاهتمام الحديث في تحسين نوعية الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمات، اعتُبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات التي تدل على نوع الحياة الوظيفية التي يعيشها العامل في المنطقة حتى ولو لم يكن مرتبطاً بالإنتاجية، وأن ما يحدث للفرد خلال يوم عمله له التأثير العميق في حياته الشخصية والعائلية ونظرة العامة للحياة؛ وبالتالي فإن له التأثير على المجتمع ككل (الغريبي، ٢٠١٥).

وترى الباحثة من خلال ما تقدم أن التطورات التي مر بها مفهوم الرضا الوظيفي كان نتيجة وعي الدراسات الإدارية بأهمية رضا الموظفين في بيئة عملهم ومعرفة أهم عناصر العمل التي تؤثر عليهم وفق

مختلف التصورات، فركزت المدرسة العلمية الفيزيائية على دور الظروف الفيزيائية كالأجر في كونه من محددات الرضا الوظيفي.

بينما أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على دور العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية ودور المشرف في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما جاءت مدرسة العمل ذاته أو النمو توضح دور تنمية مهارات العاملين وجعلهم أكثر فاعلية ومسؤولية كونه سببا في تحقيق الرضا الوظيفي (العبري، ٢٠٠٨).

كما تشير الباحثة في الدراسة الحالية إلى أن جميع المراحل أظهرت مزيجا مختلطا لعناصر ومحددات الرضا الوظيفي، وتتنوع هذه المحددات بتنوع حاجات الفرد العامل نفسه، فلا يمكن فصل تأثير الأجر عن العلاقات الإنسانية واحترام الموظفين، ناهيك عن أهمية إشراك الموظفين في العمليات الإدارية التي تصنع له ذاته وتحقق له متطلباته المهنية وتصنع منه فردا ذا كفاءة، في وقت أصبح التنافس بين مختلف القطاعات قائما على الإبداع والابتكار والتجديد في طرق العمل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إشراك جميع أطراف العملية الإنتاجية في المنظمات.

٢،٢،٣ أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في نجاح العمل وزيادة الإنتاج وتجويده، وبالمقابل على الموظف حسن اختيار التخصص ومكان العمل قبل الدخول فيه ليتحقق الرضا عن عمله، والرضا الوظيفي من المواضيع التي تتناول مشاعر العامل -سواء كان مديرا أم موظفا- نحو مؤثرات العمل الذي يقوم به (المومني، ٢٠١٨).

وذكر ميرخان Merkhan (٢٠١٨) أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع، فشعور العاملين بالرضا يرفع لدى العاملين القدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم

والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة للإنجاز وتحسين الأداء، والرضا عن الحياة بصفة عامة وعن مستوى الطموح والتقدم.

وأكد قريشي (٢٠١٥) أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يزيد من تمسكهم بعملهم، مما يساعد على بقائهم في العمل لأطول فترة ممكنة، وعدم الانتقال إلى أماكن أخرى، وهذا يشعرهم بالسعادة والإيجابية نحو الحياة بصورة عامة باعتبار أن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل.

ويؤثر الرضا الوظيفي أيضاً في تفسير سلوك الأفراد، إذ إن زيادته تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي (Salyer, Rollins, Kelly, & Lysaker, 2013) نظراً لكون رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي والتنظيمي.

وأكدت دراسة أيدوجدو (Aydogdu, 2011) على وجود ارتباط إيجابي بين رضا الفرد وعن حياته العامة، حيث تنعكس آثار رضا الفرد على صحته البدنية وطول العمر، كما أن عدم الرضا الوظيفي يرتبط بظاهرتين سيئتين لصحة الفرد وهما أمراض القلب والأمراض النفسية والإرهاك الجسدي والعقلي في العمل.

وأشارت دراسة حابس (٢٠١٨) إلى أن الاهتمام برضا العاملين يزيد من معدلات الإنتاجية في المؤسسات، ويسهم في ارتفاع مستوى كفاءة وفاعلية أداء العمل، وارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة، كما تنخفض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل، والشكاوى وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

ووضح قريشي (٢٠١٥) أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد، في كونه يرفع قدرته على الإبداع والابتكار، والإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق المواءمة مع البيئة التي يعمل بها، وزيادة الرضا

الوظيفي للفرد يزيد من المشاركة المعرفية في العمل، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل، كما يؤثر على رغبة الأفراد في مشاركة المهارات والمعارف والخبرات مع الآخرين (Ismail, 2009).

وللرضا الوظيفي دور مهم في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة، كما أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم. وهناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فشعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم على العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاءهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم، ويزيد تمسكهم بعملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم وعدم الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، وهذا يعطي شعورًا إيجابيًا نحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون أوقات كثيرة في العمل في معظم حياتهم (Iravani, 2012).

كما أن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى ظهور العلاقات العدائية مع زملاء العمل من خلال ظهور مجموعة متنوعة من السلوكيات غير المرغوبة في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والتأخر، والسرقة؛ وهذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع يطلق عليها السلوك المنحرف في مكان العمل أو السلوك المؤذي لنتائج عكسية (chiaburu, 2008).

فانخفاض الصراع داخل المنظمة يلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهدافها واستقرارها (khan, 2013)، كما يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى ظهور الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل (Ahmad, 2010).

والمجتمع الذي يتمتع أفرادها العاملون بالرضا الوظيفي ترتفع به معدلات الإنتاج وتقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، والتي تنعكس على ارتفاع معدلات التنمية والتطوير، وانخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وتقدمه (Walder, 2013).

وعليه فإن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات العملية، فمن خلالها يتم التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، وبالتالي التعرف على جوانب القصور وتلافيها، والتعرف على المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات.

٤،٢،٢ خصائص الرضا الوظيفي

أجمع أغلب باحثي موضوع الرضا الوظيفي على أنه يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية المفاهيم الإدارية، وتتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي حسب الصبحي (٢٠١٢) في تنوع مفاهيمه وطرق قياسه، فقد ظهر العديد من التعريفات التي تعرّف مفهوم الرضا من خلال الدراسات التي قام بها الباحثون؛ كل وفق مدخلاتهم وأرضياتهم التي يقفون عليها، ولذلك تعددت وجهات النظر بين العلماء حول المفهوم العام للرضا الوظيفي.

كما يرتبط الرضا الوظيفي بجوانب متعددة للسلوك الإنساني، وتختلف أنماط السلوك الإنساني من موقف لآخر؛ مما جعل الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي تختلف نتيجة الظروف المتباينة التي أجريت فيها الدراسة.

وأضاف السبتي (٢٠١٥) بخاصية تفاوت الرضا الوظيفي من فرد لآخر، فالإنسان مخلوق متعدد الدوافع والحاجات من وقت لآخر، ولذلك فإن ما يمكن أن يكون رضا لفرد معين قد لا يكون رضا لشخص آخر، وهذا بدوره انعكس على اختلاف طرق قياس الرضا الوظيفي المستخدم من موضوع إلى آخر، كما أشار إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بتنظيم العمل والأنظمة الاجتماعية، فالرضا الوظيفي محصلة الخبرات المحببة وغير المحببة المتعلقة بالعمل، فيتعرف الفرد عن تقدير نفسه نحو العمل وإدارته، فالنجاح الشخصي أو الفشل من الأسباب التي يعتمد عليها الشخص في تقديره لذاته ونحو العمل.

ويؤكد الهيملي (٢٠١٨) على أن الرضا عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، فتختلف الحاجات والتوقعات من شخص لآخر؛ مما يجعل الرضا ليس من الضرورة أن يشمل جميع الأفراد بالمستوى نفسه، ولا يمثل الدليل الكافي على مستوى رضا الشخص عن جميع العناصر بالقدر نفسه.

وبين الدوسري (٢٠١٣) وجود ارتباط إيجابي بين قبول الفرد وقناعته حول العمل نفسه أو بيئة العمل أو مدى إشباع حاجاته ورغباته وطموحاته؛ وولائه وانتمائه للمنظمة وغايتها. وكنتيجة لهذه المميزات والخصائص ترى الباحثة أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد حيث يصعب التحكم فيه بالشكل التام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويظل الدور على المنظمة الراغبة في النمو والبقاء أن تفهم وترصد المحددات التي تؤثر على رضا العامل، والتي من شأنها أن تحدث الرضا الوظيفي لديهم على مستوى الفرد والمنظمة وفق خصائص وأهداف ومكونات نظام العمل التي تتفرد به كل مؤسسة.

٢،٢،٥ أبعاد الرضا الوظيفي

"توجد العديد من العوامل أو المؤشرات أو الأبعاد التي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله إن توفرت أو غير راضٍ إذا نقصت" (حاييس، ٢٠١٨: ٧٩).

وتنقسم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي حسب هيرزبرغ (Herzberg) إلى عوامل داخلية تحفيزية كالعمل ذاته والاعتراف والتقدير، والإنجاز، وعوامل خارجية صحية كالإدارة، والعلاقات وظروف العمل، والأمان الوظيفي.

وقسم الغريري (٢٠١٥) العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي للموظفين إلى عوامل متعلقة بالوظيفة كرضا الموظفين عن مجموعة العمل، وظروف العمل المادية، وأسلوب الإشراف، وطبيعة العمل، وعدالة العائد، ونظام العوائد، والأمان الوظيفي، والمركز الوظيفي.

والعوامل الشخصية المرتبطة بالفرد مثل الصفات الشخصية للفرد ومن الأمثلة على ذلك سن العامل، والمستوى التعليمي ومستوى الذكاء والإدراك، كما أن اتفاق العمل مع قيم العامل تعد من العوامل الشخصية المؤثرة عليه، فكلما حقق العمل قيم الفرد التي تمثل بها أمام مجتمعه؛ زاد رضاه الوظيفي.

ومن أهم محددات الرضا الوظيفي تأثيراً على الأفراد هو نوع الإشراف فإذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال ينبغي أن تكون العلاقة بينها وبين العاملين ليس بالقوة بل بالتأثير عليهم تلقائياً، من خلال العلاقة المحترمة بين المدير والأفراد، ومراعاة المصالح المشتركة، ووجود خطوط اتصال مفتوحة بين المدير ومرؤوسيه (جميل، ٢٠١٤).

ويسهم وجود المدير الذي يدعم الموظفين في العمل من خلال التوجيه الجيد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب منهم، وتقدير الموظفين معنوياً وأن العامل ليس مجرد أجير بل يتعداه لشخص تعتمد عليه المؤسسة، يسهم وبشكل كبير في تحقيق رضاهم الوظيفي (الجباشنة، ٢٠١٧).

وتؤكد الأبحاث التي أجريت من قبل الباحثين والدارسين في جامعة "ميتشغان الأمريكية" إلى أن المدير الذي يجعل من العاملين تحت إدارته محوراً لاهتمامه يكسب ولاءهم ويحقق الرضا المطلوب، وإذا كان غير ذلك سوف ينعكس سلباً على العاملين ومن ثم على إنتاجية العمل (الرواس، ٢٠١٣).

فالمشرف هو نقطة الاتصال بين الأفراد والتنظيم الإداري، وهو المؤثر في سلوك واتجاهات وأفعال الأفراد في المؤسسات من أجل تحقيق الهدف من المنظمة، ويتطلب من المشرف أن يحرص على الاهتمام

بالأعمال الواجب إنجازها من قبل أفراد وجماعات المؤسسة، وحاجات ورغبات وتوقعات الأفراد بالمؤسسة (حریم، ۱۹۹۷).

وفي دراسة أجراها ليكرت وزملاؤه لتوضيح العلاقة بين نمط الإشراف المباشر والرضا الوظيفي، أظهرت نتائجها أن الإشراف بالمشاركة وبالأسلوب الديمقراطي من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتفهم سلوكهم يؤدي إلى تفادي أخطاء العمل، ويحقق رضا وظيفيا عاليا، أما المشرف الذي يُهمل الجانب الإنساني؛ من أجل تحقيق أهداف العمل، فلا يكسب ولاء المرؤوسين، وتتكون لديهم مشاعر سيئة تجاهه (العبري، ۲۰۰۸).

ومما تقدم تؤكد الدراسة الحالية أهمية وجود المشرف أو القائد في جماعة العمل، فالإشراف وظيفية قيادية في ظل الإدارة العصرية القائمة فمن الواجب على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مراعاة اختيار المشرفين الأكفاء بحيث يقاس نجاحهم بقدر اهتمام العاملين بالعمل.

وتأتي بيئة العمل كنوع آخر من محددات الرضا الوظيفي حيث تؤثر ظروف العمل المادية في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله، إذ بخلافها يتأثر سلوك الفرد ويظهر تأثرهم بصورة زيادة الغياب، ومعدلات النقل والحوادث والشكاوى، فتوافق الاحتياجات الجسدية وظروف العمل (عساف، ۲۰۱۶).

وترتبط المهام التي يؤديها الفرد في عمله بدرجة رضاه الوظيفي، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ، والبعض الآخر يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، بينما تتميز بعض الأعمال بالإثراء الوظيفي وتمكين العامل من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات، أو ما يتيح له من فرص يمكن أن يظهر فيها العاملون قدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم وإبداعاتهم، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالٍ (الجريد، ۲۰۰۷ : ۵۰).

وتؤثر مجموعة من المتغيرات المتصلة بقياس الرضا الوظيفي عن محتوى العمل مثل المسؤولية التي

يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، والنمو الذي يتيح الفرد، وفرص الإنجاز التي يوفرها وأيضاً تقدير الآخرين (عبد المجيد، ٢٠٠٩).

كما يتأثر محتوى العمل بدرجة تنوع مهام العمل وزيادة الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل؛ حيث إن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح للعامل القدرة على تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، حيث إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات وفق هرم ماسلو للحاجات (عبيدات، ٢٠١٦).

واتفقت دراسة الغريزي (٢٠١٥) و (بلهادي، ٢٠١٦) في أن محتوى الوظيفة من العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي في العمل، وذلك من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه. كما تعد طبيعة العمل وظروفها من أكثر المجالات التي تناوّلها الباحثون بالدراسة والتحليل عند متابعتهم لأسباب الضغوط في بيئة العمل، وقد يرجع السبب في ذلك لسهولة قياسها وإمكانية تحديدها مقارنة مع المتغيرات الذاتية للعاملين.

ومن محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات توفير فرص التطور والترقية بحيث تعتبر تكافؤ فرص الترقية لوظائف أعلى بين زملاء العمل بسقف زمني وبشروط وإجراءات محايدة وموضوعية وسليمة وفق محتوى العمل ومهام ومسؤوليات الوظيفة، ومستوى تقييم الأداء فيها من عوامل تحقق الرضا الوظيفي للموظف التي تسهم في تقدمه وتطوره الوظيفي (برجي، ٢٠١٧).

ومن خلال استعراض محددات الرضا الوظيفي تؤكد الدراسة الحالية على ضرورة ضبط العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والحفاظ عليها بمستويات ملائمة في بيئة العمل؛ فهي ضرورية للإشباع ومنع

الشعور بعدم الرضا، وعلى المؤسسة الحرص على تقييم هذه العوامل للوقوف على مصلحة العامل والتي تؤثر بدورها على مصلحة العمل والإنتاج.

٢،٢،٢ قياس الرضا الوظيفي

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود مجموعة من الطرق أسهمت في قياس وتحليل الرضا الوظيفي.

فظهرت المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي وتسمى هذه الطريقة طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي، حيث يغلب عليها طابع الموضوعية، وهي من أبسط الطرق وأكثرها انتشاراً، وتعتمد في تحليل الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي تجاه العمل والوظيفة، ومن الأمثلة عليها معدل دوران العمل، والتغيب، والتمارض، والشكاوى، وتتم برصد السلوك باستخدام وحدات زمنية موضوعية.

كما وجدت المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة استقصاء تتضمن أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة للتعرف على درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة من هذه الطرق ظروف استخدامها (بومنقار، ٢٠١٥).

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة لتطوير بعض المقاييس حتى تكون أكثر صدقاً وثباتاً، ومن أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

(الهيمل، ٢٠١٨ : ١٢٨).

-المقاييس الرتبية والاستباناء ذات المقاييس المقننة وهي من أكثر الطرق اساءءءاما في قياس

الرضا الوظيفي؁ واءءءء على قوائم الاساءءءاء؁ والاسابءاء الوصفية للوظيفة (JDI) والبي قياس الرضا لاءسة جوانب مءءلفة وهي الوظيفة نفسها؁ والأجر؁ وفرص الأرقية؁ والإشراف؁ وزملاء.

-مءءء (كونوي وزملاءها) الذي ياءءن سبع عشرة طريقة لقياس الرضا الوظيفي؁ أهمها الأرقية؁ وفرص الأءرب؁ والاساءءالية؁ ومجموعه العمل؁ والإشراف؁ والإءارة العليا؁ والأءور؁ والأمن الوظيفي؁ وأسلوب انظيم العمل؁ وطبيعة العمل؁ والرابء؁ والإشراف؁ والاءءءم الوظيفي؁ وزملاء العمل.

-اسابءاء مينسوا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) وهو مقياس شائع الاساءءءام؁ اءب اعبء الفرء عن رضاه من عءمه حول بعض الجوانب المءلقة بالوظيفة مثل الأجر؁ والأرقية؁ والإشراف.

وأشار الهيملي (٢٠١٨) إلى أن من مميزات اسابءاء اساءءاء آراء أفراد العينة المرء منها قياس رضاهم الوظيفي؁ انصنيف الببانااء الكمية بسهولة؁ ومن الممكن اساءءاءها للعيناء الكبيرة؁ والءصول على ببنااء ءقيقة بالإضااءة إلى كوئها قليلة الأكلفه.

-أسلوب الأحداث المءرءة: واءسمى بآريقة هيرزبرغ (طريقة القصة)؁ اءب انسب هذه الطريقة

للعالم فريءريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg)؁ واءقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلااء شخصية لعينة الأءراسه؁ ياء فيها طلب اءءر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا؁ والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاساءءاء؁ واءءر الأسباب التي اءؤءي إلى رضاهم أو اساءءاءهم؁ وأاأ ذلك إءجابيا أو سلبياء في أءائهم.

-المقابلااء الشخصية: واءءءن مقابلاء الأفراد بصفة شخصية؁ اءب ياءمكن الفرء من أن

يفصح عن بعض الااءهااء والأمر التي لا ياءمكن الءصول عليها من قوائم الاساءءءاء؁ وبالآالي الأءرف على الأسباب التي اءسبب الرضا أو عءم رضا العاملين؁ واءكون أكثر فاعلية في المنظاماء الصغيرة؁ خصوصا إذا ما اء لها الأءطيط لها من قبل المءءصين في المقابلااء الشخصية؁ واءقل فاعليها في

المنظمات الكبيرة لأن الأفراد يخشون من الإفصاح عن الأمور التي قد تضر بمصالحهم حين تتعارض مع توجهات ومصالح المنظمة.

وتستنتج الباحثة من خلال عرض مقاييس الرضا الوظيفي على وجود طرق مختلفة لقياس الرضا الوظيفي وعلى المؤسسات الموازنة في اختيار الطريقة المناسبة بالأسلوب العلمي وفق خطط مدروسة وقابلة للتطبيق لمعرفة مؤشرات المقياس المستخدم والاستفادة من نتائجه.

٧،٢،٢ معوقات الرضا الوظيفي

توجد العديد من المعوقات التي تحد من تحقق الرضا الوظيفي في المؤسسات العملية وتختلف في وجودها وتباين وفق طبيعة المنظمة ومكوناتها (السلطاني، ٢٠١٧)، ومن المعوقات التي تحد من وصول الأفراد للرضا الوظيفي العمل الروتيني وهو أن محتوى الأعمال والأنشطة تتصف بالتردد الدائم، الأمر الذي يؤدي إلى الملل وعدم الرضا.

وقد تحد العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين من تحقيق الرضا الوظيفي، فالمشرف الذي يتفهم العاملين ويسمح لهم بإقامة علاقات إنسانية بينهم؛ يخلق نوعاً من الثقة والاحترام الذي يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، والعكس صحيح، كما أن الوظيفة عندما تكون أقل من قدرات العمال حين يشغلونها تتسبب في انخفاض الرضا الوظيفي، ويعود السبب في ذلك لعدم وجود وظيفة تتلاءم مع مستوى تعليم الفرد، أو الاضطرار للعمل في منصب أقل من كفاءاته لظروف اقتصادية أو أسباب قاهرة (المؤمن، ٢٠١٨).

كما أن قلة الأجور تعتبر من أهم العوائق التي تقف أمام تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، كونه يعتبر وسيلة إشباع حاجات ومتطلبات الأفراد، كما أنه يمثل رمز مكانة الأفراد في المجتمع ومؤشراً

عليها، لذلك فإن ضعف الأجر يعيق العامل عن تحقيق رغباته ومتطلباته، ويولد حالة من الاستياء (غازي، ٢٠١١).

وقد يعيق التقدم التكنولوجي من الرضا الوظيفي، بحيث يكون العامل في بعض الأحيان عرضة للاستغناء عن خدماته وتسريحه بسبب استخدام الآلات الحديثة التي تحل محل العاملين في القيام بالأعمال، أو باستخدام آلات لا تتوافق مع إمكانيات وقدرات الفرد في العمل، وهذا ما يجعله في حالة توتر وخوف من فقدان عمله ويخلق حالة من عدم الرضا (نديم، ٢٠١٦).

وتتسبب كثرة واجبات العامل في عمله كالقيام بأعمال المدير والساعات الإضافية، وعدم الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية المتعلقة، ونقص المواد والأدوات والمعدات الخاصة بالعمل في التأثير السلبي على الرضا الوظيفي للموظفين، كما أن تدخل السلطات في العمل وفرض القوانين غير العادلة تؤثر سلباً على الموظفين، مما ينعكس عليهم بقلة الرضا الوظيفي (المطيري، ٢٠١٥).

وتؤكد الدراسة الحالية على ضرورة البحث عن أهم الأسباب التي قد تعيق من تحقق الرضا الوظيفي للموظفين - كل حسب طبيعة المؤسسة - والاهتمام بوضع الحلول التي تتلاءم والمشكلة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تشجيع العاملين على مزاولة أعمالهم بكل تفان وإخلاص.

٨،٢،٢ الرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي

العمل من الأمور التي أمر بها الدين الإسلامي وحث عليها لأنها تتفق مع حاجة الإنسان ونظرته التي جبل الله بها البشر، كما أنه مصدر الكسب الحلال الذي يثيب الله به عباده (الرشيد، ٢٠١٢).

وعلى الموظف في الفكر الإسلامي أن يكون على درجة من الكفاءة، وأن يتقن خشية الله في أفعاله وتصرفاته، بحيث يحسن إدارته للتنظيم، ويتعامل مع الأفراد بالمعاملة الحسنة والعادلة، لما له من أثر

طيب في نفوس العاملين، وشعورهم بالأمن والاستقرار والرضا الذي يبعث روح الإقبال والحماس لأداء الأعمال.

والإسلام نظم شؤون العمل من جميع أبعاده سابقا بما النظريات التي وضعها الإنسان، وحث العاملين على حسن الأداء، واهتم بالعلاقات بين الأفراد مؤكدا ترسيخ مبادئ العمل الجماعي مثل التعاون والتقوى والتحلي بالأخلاق الفاضلة كالصدق والأمانة والإخلاص بالعمل، كما نظم المعاملات بين الناس ولم يتهاون عن محاسبة المقصر في عمله وفق ضوابط تدفعهم على الأداء الجيد وعدم الإهمال في المسؤوليات، كما حث للأخذ بمبدأ الشورى لما له من أثر إيجابي في نفوس العاملين من خلال اتخاذ القرارات ذات المرئود الإيجابي وتنفيذها بحيث يشعر الجميع بأهميته في المنظمة، قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: ٣٨).

والرضا الوظيفي للعاملين لا يتحقق إلا إن تم إشباع حاجاتهم، والإسلام أتى مؤكدا لضرورة إشباع الحاجات من خلال ما شرعه من أنظمة كالزكاة والتكافل الاجتماعي، كما اهتم بالحاجة إلى الأمن والتي تعد أحد مكونات الرضا الوظيفي فقال تعالى: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَهُمْ يَقْتُرُونَ الْإِيمَانَ أَتَمَّتْ لَهُمْ أَمْنًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ﴾ (الأنعام: ٨٢).

كما دعا الفكر الإسلامي إلى أن تلبى حاجات العامل الاجتماعية بالاحترام وتقدير السلطة، والتواضع وعدم التكبر، كونه يأتي من الإيمان بالله واتباعا لسنة نبيه، وبذلك أعز الإسلام العامل وحافظ على مكانته كونه أول من اعترف بحقوقه في تاريخ العمل، بعد أن كان الرق والتبعية من مبادئ الشرائع المغايرة.

٣،٢ التحفيز

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في جميع المؤسسات، ولأهمية دوره تولى القيادات اهتماماً رئيسياً به من خلال توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم مختلف المهارات التي ترفع مقدرتهم على الأداء والبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءتهم وإنتاجيتهم سلباً أو إيجاباً (المرهون، ٢٠١٨).

وتعد الحوافز من أهم الممارسات الإدارية الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن الأمور التي يهتم بها صنّاع القرار في جميع المنظمات؛ لما لها من الدور القوي في بيئة العمل وتحقيق الانتماء للمنظمة، والحصول على أعلى درجة من التميّز في أداء الأفراد، وتجنباً للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء السلوكي والوظيفي (الغماري، ٢٠١٧)، لذا نحرص العديد من منظمات على وجود نظام تحفيزي فعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين بمختلف الحوافز (الكعبي و آخرون، ٢٠٠٠).

١،٣،٢ مفهوم التحفيز

أن التطرق إلى مفهوم التحفيز من الركائز الرئيسة في تكوين البنية المعرفية وفهم الحقائق وما يرتبط بها من محاور ووظائف وأشكال وتعميمات توصل إليها العلماء نتيجة انعكاسات العمليات الإدارية الخاصة بكل مؤسسة على العنصر البشري في مختلف المواقف والأزمنة، فتعددت تعريفات الحوافز بتعدد مُعرّفيها وتباينت المنطلقات ووجهات نظر الباحثين والعلماء وفق مختلف تخصصاتهم (بالأسود، ٢٠١٤).

فمن حيث اللغة جاء مصطلح حفزه بمعنى دفعة من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض، والحافز جمع حوافز: "الباعث أو الدافع" (رضا، ١٩٥٨: ١٥)، ومن التعريف اللغوي يتضح أن الحافز بمعنى المؤثر أو المحرك الذي يدفع الإنسان للإقدام على عمل ما.

وفي علم النفس، عرفت الحوافز على أنها القوة التي تدفع وتوجّه السلوك إلى تحقيق الهدف (الأمين م.، ٢٠١٠). كما عرف مفهوم الحافز على أنه "الباعث أو المنبه للسلوك" فهو مؤثر خارجي يوجه سلوك الفرد لأداء عمل معين (بدوي، ١٩٨١: ١).

وذكر بو الشرش (٢٠١٤) الحوافز على أنها مسببات خارجية توجّه السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، وتتنوع وتختلف شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن، والجنس، والتربية، والمزاج، والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي نشأ فيها الفرد. والملاحظ من خلال تعريف أن بو الشرش تطرق لمفهوم الحوافز على أنها مسببات تتفاوت وتتنوع باختلاف الشخص وحاجته المطلوبة وهذا يتناسب مع نظريات التحفيز المنبثقة من المدرسة السلوكية مثل نظرية ماسلو للحاجات (بلخيري، ٢٠١٦).

وعرف ويجم (Weijum, 2006) الحافز على أنه المفهوم الذي يغطي الأولويات الفردية مقابل الأداء، وأنه القوة الخارجية التي تساعد على الاستجابة والتصميم لدى الفرد، وبالتالي هي عملية خارجية تستثير الفرد الذي يمتلك القدرة في ممارسة سلوك معين لتقديم أداء محدد والوصول إلى نتيجة محددة معتمدة على الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والعمليات الإدراكية أو عمليات صنع القرار التي تساعد الفرد في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

وأشار هينز وبرنستين (Heinz و Brunstein، ٢٠١٨) عن مفهوم الحوافز إلى أنها مثيرات تحث أو تثير سلوك الفرد وتزوده بالتصميم لأداء الأعمال ذات الهدف الموجه، وتجعل سلوك الفرد سلوكاً هادفاً أكثر من كونه عشوائياً، وذلك لأن الشخص يمارس كلاً من السلوك الإيجابي والسلوك السلبي، فيأتي دور

التحفيز دافعاً للفرد من أجل اتباع السلوك الإيجابي الذي يوجهه لتحقيق الأهداف النهائية المرجوة من عمله، ويزوده بالتصميم اللازم للوصول إلى النتائج المرغوبة.

وفي علم الإدارة عُرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم من المؤسسة، لتحريك قدراتهم في العمل بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل (أرسلان، ١٩٧٦).

وعرف أبو الكشك (٢٠٠٦) الحوافز على أنها العوامل والمثيرات والمغريات الخارجية التي تشجع الموظفين على زيادة أدائهم، وتقديم نتيجة الأداء المتفوق والتميز بحيث تؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمؤسسة وبالتالي زيادة الأداء والإنتاج.

وأشار عن مفهومها الغماري (٢٠١٧) إلى أنها مجموعة من الوسائل المشجعة التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بما يؤدي لتحسين أدائهم في العمل، وتحقيق رغباتهم ويساعد كذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

ويوضح عالم الإدارة ميشيل أرمسترونج (Michael Armstrong) مفهوم الحوافز على أنها ما تقدمه المنظمات من خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين (القيوتي، ٢٠٠٦).

ومما سبق تلخص الدراسة الحالية مفهوم الحوافز على أنها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المخطط لها بهدف تدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على المواصلة والاستمرار في العمل، أو لردعه عن السلوك السلبي وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل، كما أن التحفيز من أهم عناصر النظام الإداري الذي يهدف إلى إثارة الفرد نحو أداء عمله والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة، وهذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساس لدوافع العاملين والمحدد الرئيس لسلوكهم.

٢،٣،٢ المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز

توجد بعض المفاهيم التي لها صلة وثيقة بموضوع التحفيز ومنها حسب المرهون (٢٠١٨) مفهوم الحاجة وهو يعبر عن الشعور بالنقص، أو الحاجة لشيء معين تؤدي إلى توتر وعدم الاتزان الداخلي للفرد حتى تشبع هذه الحاجة، كما تمثل الرغبات الطبيعية التي يهدف لتحقيقها الكائن الحي حتى يضمن التوازن النفسي والانتظام في الحياة، ويسبب عدم إشباع إحدى هذه الحاجات بإصابة الفرد بالقلق وعدم الشعور بالسعادة.

كما ارتبط التحفيز بمفهوم الدافع وهو حالة داخلية تولد وتنشط وتحرك وتوجه وتقود السلوك نحو الهدف، فهو القوة الداخلية التي تحرك العامل لبيذل الجهد لينجز عملاً ما (السلمي، ٢٠٠١). فالدافع إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة (العزاوي، ٢٠٠٥)، كما تنسق الدوافع تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية التي تحيط به (السلطاني، ٢٠١٧).

ومن المفاهيم التي ارتبطت بالتحفيز مفهوم السلوك الإنساني ويعرف على أنه ردود فعل الفرد للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي مكان وزمان (الكعي وآخرون، ٢٠٠٠).

ويعرف السلوك الإنساني على أنه مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوافق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (الزيادي، ٢٠٠٦)، أو هي الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين لأدائه لنشاط، أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع الحاجة أو الرغبة لدى الإنسان (المرهون، ٢٠١٨).

٣،٣،٢ أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز من أهم الوظائف والممارسات الإدارية المتجددة التي تبتث الحيوية على باقي العمليات الإدارية في مؤسسات الأعمال (عوض الله، ٢٠١٤)، وفي هذا الموضوع استعرض الباحثون أهميتها في مختلف الدراسات العلمية وفي مختلف البيئات المؤسسية التي تطبقها.

فتعتبر الحوافز عن مقاييس نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة وفق ما أشار إليه بالأسود (٢٠١٤)، وتصنف هذه المقاييس إلى المقياس الموضوعي وهو الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة، وذلك للتعرف على مدى كفاءة معايير التحفيز والعدالة في توزيعها للحكم على فعاليتها، والمقياس الذاتي أو الشخصي وهو الذي يعتمد على استطلاع آراء العاملين للتعرف على مستوى رضاهم عن الحوافز التي تقدم إليهم.

وللحوافز أهمية أشار إليها الدهمان (٢٠١٠) في دراسته تتمثل في زيادة عوائد المؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى دفع العمال لزيادة وتحسين الإنتاج، كما يؤدي التحفيز إلى زيادة دخل العاملين والشعور بالاستقرار والولاء الوظيفي، كما أن للحوافز دور في تخفيض كلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل هدر الموارد والوقت في الإنتاج.

ويشير الحضري (٢٠١٩) إلى أهمية التحفيز كونه من الممارسات الإدارية التي تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب، والدوران الوظيفيين وانخفاض الروح المعنوية، وتقليل الصراعات، والتي تعكس استقراراً أعلى في الموارد البشرية، واستقرار أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير.

كما أن للتحفيز أهمية في تطوير سلوك العمل في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل نواة الثقافة التنظيمية، كما أنه يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدل التكاليف والنزاعات العمالية (الهيبي، ٢٠١٥).

وأكد الخضير (٢٠١٤) على أهمية التحفيز من خلال دوره الكبير في تفجير طاقات وقدرات العاملين وتسخير جهودهم في المؤسسة بحجم قوة العمل المطلوبة من المؤسسة؛ وبالتالي تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة بحيث توجه الطاقات الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني من نقص في الموارد البشرية لأداء الأعمال وإعطاؤهم بالمقابل الحافز المناسب مع العمل المطلوب.

وأشار المرهون (٢٠٢٨) إلى أن نظام الحوافز له أهمية من خلال جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمؤسسة، وزيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء للعاملين في المؤسسة، وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ومن خلال ما تقدم تؤكد الدراسة الحالية على اتفاق الدراسات السابقة في أن الحوافز هي الأداة الطبيعية والوظيفة الحيوية للقيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في تنظيم سلوك العاملين من خلال التأثير الإيجابي والمباشر على الأفراد، كما أن الحوافز تضيء على العمل قوة وميزة تنافسية تجعل المؤسسات محل جذب للعاملين الأكفاء وخلق بيئة للولاء المؤسسي وتقديم الأداء بالشكل المتوقع، فينعكس على الإنتاج والسمعة المؤسسية وهذا مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع في تطوير نظم التحفيز بشكل مستمر بما يتواءم مع تطورات بيئة الأعمال العالمية، والأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين حاجات الأفراد العاملين وتوقعاتهم من العمل من خلال الوقوف على حقيقة الأداء والإنتاجية وعلى التقصير والتحويلات المطلوبة.

٢،٣،٤ أهداف التحفيز

تهدف المنظمات إلى استخدام الحوافز والتخطيط لها وتخصيص هيكله خاصة لممارستها بهدف تحقيق العديد من العوائد (ال موسى، ٢٠١٥)، منها ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كمًا وكيفًا، بالمقابل تقديم أفضل الخدمات للعاملين فيها، وكذلك من خلال ما يتحقق من خلالها من ربط أهداف المؤسسة بالعاملين فيها والذي بدوره يحقق أهداف المجتمع (الشرعة، ٢٠١٤).

كما تهدف الحوافز إلى تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن توقع حدوث الاستحسان في الأداء بشكل إيجابي، وبما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه أو تعديله أو تغييره، والمساهمة في إشباع حاجات الأفراد والعاملين ورفع روحهم المعنوية، فيشعر الفرد بتحقيق ذاته (المؤمن، ٢٠١٨).

ومن خلال استعراض أهداف التحفيز تؤكد الدراسة على ضرورة مراعاة القيادة بالمنظمات للتخطيط المشترك بين الجهة المحفزة والعاملين المحفزين، بحيث تكون موائمة لجميع أهداف أطراف عملية التحفيز مع مراعاة التخطيط الزمني لوقت ونوع الحافز المقدم للعاملين والملائم لسياسة واستطاعة المؤسسة، والإعلان عن هذا النظام في المؤسسة حتى يحقق شرط التنافس والتميز في الأداء المؤسسي.

٢،٣،٥ أنواع التحفيز

بعد التطرق إلى القضايا النظرية السابقة فإنه من الملاحظ اختلاف أنواع الحوافز التي تقدم للعاملين وذلك بحسب طبيعة المؤسسة ونوعية عملها وقدراتها الاقتصادية وأسلوب قيادتها.

وبينت عبد الأمير (٢٠١٣) أن آراء العلماء والباحثين اختلفت في تحديد وتصنيف أنواع الحوافز، اعتمادًا على الأسس والمعايير المختلفة التي استندوا عليها في تصنيفهم لها، فمنهم من اعتمد على معيار تعدد الحاجات الإنسانية للعاملين لتصنيفها وفق هذا المعيار إلى حوافز أولية، واجتماعية وذاتية، وهناك

من صنفها اعتمادًا على معيار طبيعة الأثر المترتب على تقديم الحوافز مقسمًا إياها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

ويرى زويلف (١٩٩٤) أن الحوافز تصنف إلى التحفيز الإيجابي Positive Incentives ويتضمن جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد بشكل يساهم في تحسين أداء العمل بكفاءة، بالاعتماد على أساليب الترغيب، والتحفيز السلبي Negative Incentives ويتضمن العقوبات الموجهة للعامل بهدف منعه من إتيان السلوك غير المرغوب فيه، في حين اعتمد البعض الآخر على معيار المستفيدين من نظام التحفيز إلى حوافز فردية، وحوافز جماعية.

وأشار النجار (٢٠١٨) إلى أن الحوافز النقدية والثناء والمدح والمشاركة في اتخاذ القرارات والأمن الوظيفي هي من أكثر الحوافز الإيجابية استخدامًا في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتتقدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي أهمية العاملين كونها تشكل أهم احتياجات الأفراد من العمل، كما أن المدح والثناء والمشاركة لا ترقى إلى التحفيز المادي ولكنها تستخدم في كثير من الأحيان بفعالية كبيرة كحوافز مكملة للحوافز المادية.

وصنفت ملوح (٢٠١٤) الحوافز في دراستها إلى الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية. وتعرف الحوافز الفردية على أنها الحوافز التي يحصل عليها الفرد نتيجة عمل معين تم إنجازه، ويستخدم التحفيز الفردي لغرض تحفيز أفراد معينين للارتقاء بالأداء إلى مستويات أعلى. أما الحوافز الجماعية فتعرف على أنها الحوافز التي تمنح لمجموعة من الأفراد العاملين نتيجة لتعاونهم لإنجاز عمل معين.

وأضاف علفة (٢٠٠٢) تصنيف آخر للحوافز وهو التحفيز الكامن الداخلي والتحفيز الخارجي، فالتحفيز الكامن الداخلي هو ذلك الذي ينبع من خلال مجموعة الأنشطة التي يقدمها الفرد أثناء تأدية مهام عمله، ففي بعض الأحيان يكون سلوك الفرد الذي يقوم به مصدرًا للسعادة، مثل أنشطة الاتصال

بالمجتمع والحديث وتكوين العلاقات الشخصية معهم، وبذلك تظهر دافعية العامل للعمل دون الحاجة إلى تقديم أي حافز لها من الخارج.

أما التحفيز الخارجي فهو الذي يحصل عليه الأفراد من المؤسسات التي يعملون فيها، أو من البيئة المحيطة بهم مقابل أداء معين، ويتمثل في الحوافز المادية كالتريقات والمكافآت والعلاوات وغيرها، والحوافز المعنوية كالثناء والشكر وغيره.

كما أشار السلمي (١٩٨٩) إلى التحفيز الوقائي، وهو التحفيز الذي يهدف إلى الحفاظ على ثبات مستوى الأداء عند مستوى معين، ويمنعه من التراجع، بحيث لا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، إنما يخضعه إلى معدل أداء معين قد يكون مقبولاً، كما أن التحفيز الوقائي يتمثل في الظروف المناسبة التي توفرها المؤسسة للأفراد أثناء العمل، وتشمل ساعات الدوام، والمكان الصحي لتأدية العمل، وأماكن العبادة، والبرامج العلاجية المجانية، وقاعات الطعام، وتوفير وسائل النقل والاتصال، وغيرها من أشكال التحفيز.

ومن خلال ما سبق ذكره توضح الدراسة الحالية أن هناك أنواعاً كثيرة ومتعددة من التحفيز يشمل أشكال التحفيز المادي والمعنوي، وهذه الأشكال تتطلب دراسة مستوفية ومستفيضة سوف تقوم عليها الدراسة الحالية.

١،٥،٣،٢ التحفيز المادي

تعرف الحوافز المادية على أنها "ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو مالي من أجل زيادة الإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" (البهادلي، ٢٠١٨: ١١٥).

كما يعرف التحفيز المادي على أنه "الحافز ذو الطابع المالي، أو النقدي، أو الاقتصادي، الذي

يشبع الاحتياجات الإنسانية الأساسية، مثل: الحاجة إلى الأكل، والملبس، والمأوى" (الحوسني، ١٩٩٢: ٢٥).

ويتمثل التحفيز المادي في كل ما يحصل عليه الأفراد من مميزات مثل البدلات والعلاوات المالية، والتعويضات، والمكافآت، ومعاشات التقاعد، والمشاركة في أرباح المؤسسة، وغيرها من الحوافز المادية التي تحمل الطابع المالي الذي يؤثر إيجابياً في دخل الأفراد (المطيري، ٢٠١١).

وأضاف المصري (٢٠٠٢) أن الحوافز المادية هي مدفوعات نقدية محسوبة بدقة على منجزات إضافية حقيقية في معدل العائد السنوي للمؤسسة، وهي سلاح ذو حدين فقد تكون حافزا إيجابيا وقد تكون سلبيا بحسب نوع الإنجاز والنتائج، وهذه النتائج يجب أن تقاس بمعايير منطقية مدروسة ومعتمدة على أسس علمية بحتة واقعية قابلة للتطبيق لوقت ملائم.

وتعددت صور وأشكال الحوافز المادية وستعرض الدراسة أهمها وفق ما استعرضته الدراسات السابقة.

الأجر: ويعرف الأجر على أنه المال المقدم نظير العمل (عبدالجليل، ٢٠١٨)، وأكدت دراسة بافقيه (٢٠١٧) ومقبل (٢٠١٦) على اعتبار الأجر الحافز الأساسي للأداء لقدرته على إشباع ضرورات الحياة المختلفة والمتمثلة في المأكل والمسكن والكماليات الضرورية للحياة، والمكانة الاجتماعية.

وذكر بوقفة (٢٠١٨) عن أهمية الأجر كحافز مادي باعتباره من مقومات العمل الرئيسية التي يمكن من خلالها إشباع الحاجات الإنسانية، وأن قيمة الأجر قد تصبح بلا فائدة عندما لا تشبع حاجات الفرد الأساسية، فقيمه في مقدرته على إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، فإذا أصبح المال لا يحقق حاجات الأفراد فإنه لا يعتبر حافزاً.

وفي نفس السياق أشار مشيخ (٢٠١٥) إلى أن الأجور المالية قد لا تكون حافزا مهماً عندما لا يكون للنقود أهمية كبيرة، ومثال على ذلك عند تدنى سعر العملة المحلية وارتفاع أسعار المعيشة خصوصاً أسعار المواد الأساسية والمواد الغذائية، وهذا يتجلى بما هو حاصل في السلطنة خصوصاً عند توقيف الترفيقات في الدرجات المالية ونشوب الأزمة الاقتصادية في العالم وغلاء المعيشة.

وتنقسم طرق إعطاء الأجور للعاملين حسب الجساسي (٢٠١٦) إلى عدة أنواع منها

- الأجر اليومي ويعرفه مايلهو (١٩٦٤) على أنه المال الذي يلتزم صاحب العمل بدفعه إلى العاملين مقابل أدائهم للعمل، ويرى أن هذا النوع من الأجر يمنح العاملين الحصول على أجورهم بشكل يومي أو يجمع لمدة أسبوع ويعطى للعامل كأجر أسبوعي، أو شهري، وذلك حسب الاتفاق بين العاملين وبين مؤسساتهم في عقد العمل، ويعد الأجر الشهري من أكثر أنواع الأجور شيوعاً في سلطنة عمان، وتتبع وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان هذا النوع من الأجور لموظفيها.

- الأجر بالقطعة وفي هذا النوع من الأجر تكون كمية الإنتاج التي قام الفرد بتنفيذها هي المعيار الذي يحدد أجر الفرد، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تتيح الفرصة للتعرف على الفروق الفردية بين العاملين، وترتبط هذه الطريقة بالإنتاج المعروض، وهي طريقة تلقي العبء كاملاً على العمال، فكلما بذل جهداً أكبر كلما زادت كمية الإنتاج، وكلما زادت كمية الإنتاج زاد الأجر، والعكس صحيح فكلما قل الإنتاج قل الأجر.

كما أن حساب أجر الفرد بحسب عدد وحدات الإنتاج يعتبر من أنواع التحفيز المادي التي تُشجع العامل على بذل الجهد في تأدية مهام العمل لتحقيق وحدات إنتاجية أعلى، وهذه الطريقة تتمثل في تحفيز الأفراد بإعطائهم أجوراً تتناسب مع ما ينتجون من وحدات خلال فترة العمل اليومي ليقاس قيمة

الأجر الذي يعطى للفرد بما حققه في ذلك اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر حسب الاتفاق المنعقد بينه وبين المؤسسة (القيروتي، ٢٠٠١).

وترى الباحثة بناء على ما تقدم أن هذا النوع من التحفيز يصلح في قطاعات الإنتاج الخاصة كالمصانع، وبعض القطاعات الخدمية المجتمعية كالمطاعم والفنادق ومراكز التسويق التجارية، أما في المؤسسات الحكومية كوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان فهذا النوع من التحفيز لا يتناسب معها لأن العمل فيها لا يقاس بالوحدات الإنتاجية.

الأجر على حسب الخبرة في العمل ويعتمد هذا النوع حسب تركي (١٩٨٦) على خبرة العامل فكلما كانت خبرته كبيرة كلما كان أجره عاليًا؛ ويكون المعيار في ذلك هو مدة سنوات العمل التي قضاها ممارسًا لمهنته أو حرفته، ومدى حاجة الناس لهذه المهنة أو الحرفة، وللخبرة دور كبير في تحديد معدل الأجر الذي يتقاضاه، مثل فنيي الحواسيب والمعماريين والخطاطين والرسامين والمهندسين وغيرهم من أهل المهارات الذين يمارسون هذا العمل بإتقان ونجاح.

وأشار الجساسي (٢٠١٦) إلى أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان فقدت في الأعوام الماضية الكثير من الخبرات بسبب قلة الأجر المالي مقارنة مع المؤسسات الخاصة، مما أدى لتغيير الفنيين والمهندسين المعماريين ومهندسي الحاسوب ومعملي اللغات الأجنبية العمل إلى الشركات والمؤسسات الخاصة سعيًا للحصول على الأجر الأعلى، وهذا ما يجب أن تراعيه الوزارة إذا ما أرادت أن تحافظ على موظفيها.

وترى الباحثة بناء على ما ذكر أن التحفيز أصحاب الخبرة من العاملين يدعم بقاء أصحاب الخبرات في العمل فتطبيقه ضرورة، مع مراعاة الأمانة عند تطبيقها واختيار المسمى الوظيفي الذي يناسبها.

وفي تقسيم آخر للأجور ذكر العجمي (٢٠١٧) أن الأجور تقسم إلى الأجر النقدي وهو مقدار المال الذي يحصل عليه الفرد مقابل تأدية عمل معين، والأجر الحقيقي وهو مقدار السلع والخدمات التي يرغب الفرد الحصول عليها مقابل الأجر النقدي، والأجر الإضافي وهو الأجر الذي يحصل عليه الأفراد مقابل العمل في غير أوقات العمل الرسمية كأجر زائد عن أجرهم العادي، والأجر الجاري وهو الأجر المحدد خلال المدى القصير، والأجر الطبيعي وهو الأجر الذي يسمح للأفراد بتوفير ما يشترطون به قوت يومهم، وأجر الزمن: وهو الأجر الذي تدفعه المؤسسة للعاملين مقابل ساعات عملهم الفعلية، وأجر الوحدات: وهو أكثر أنظمة الأجور شيوعاً في المؤسسات، وتكون نسبة الأجر فيه أعلى من ٦٠% من جملة التكلفة بالمؤسسة.

ومما سبق تؤكد الباحثة على أن تقسيمات الأجور تسهم إسهاماً كبيراً في توزيع ميزانية التحفيز مع بداية كل عام مالي، حيث يمكن للقائمين على نظام التحفيز أن يستعينوا بهذه التقسيمات، ويضع لكل قسم المبالغ المتوقعة له.

المكافآت: وهي أحد أبرز أشكال التحفيز المادي وهي المبالغ المالية في شكل نقدي أو عيني يكافئ بها صاحب العمل على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات في تحقيق الأرباح أو كميات الإنتاج والمبيعات خلال العام، وتمنح لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية، وهي تعبير عن الاعتراف بخبرة أو مهارة العامل، أو كحافز على زيادة الجهود لتحقيق أفضل النتائج (Landry & Marylene, 2017).

وتتوقف نسبة المكافأة على ظروف المؤسسة، ويتحدد حجمها على المستوى الإداري ومستوى الأداء بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتولى توزيع المكافأة مدير الوحدة بعد الانفاق

على مؤشرات تحدد بعضها مع صاحب المؤسسة، وبعضها وفقاً لما يراه المدير الإداري القائم بعملية التوزيع (القريوتي، ٢٠٠٦).

وأشار إيفانز وتشاري (Evans & Charli) (1999) إلى أهمية ربط المكافأة بالسلوك العمالي والمعدل الكمي للأداء ونوعيته، حيث يزداد حجم المكافأة كلما كان الإنتاج جيداً وعالياً.

وتختلف أنواع المكافآت في الأنظمة التحفيزية لكل مؤسسة فقد تكون مكافأة زيادة الإنتاج، أو المكافأة على السرعة في الإنجاز، أو المكافأة على الاقتصاد في الموارد الأولية المستعملة، أو المكافأة على الاختراع، أو المكافأة التشجيعية (العاني، ٢٠٠٧).

وصنف فيشر (٢٠٠٣) المكافآت إلى خمسة أنواع أولها مكافآت الاقتراحات وهو ما يقدم لعامل واحد أو مجموعة من العاملين مقابل مقترح تقدموا به أدى إلى تحسين الإنتاج وساعد في تحقيق الأهداف، وعادة ما يكون هذا المقترح مصدره تجارب الأفراد أنفسهم.

أما العاني (٢٠٠٧) فأطلق على هذا النوع من المكافآت مكافآت توفير التكاليف وذلك لأن هذه المكافآت هي عبارة عن برنامج تحفيزي هدفه تشجيع العاملين على وضع الأفكار والمقترحات التي من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج، والوفرة في التكاليف الناتجة عن هذه الاقتراحات هي أصل الحافز الذي تدفعه المؤسسة لأصحاب الأفكار والاقتراحات.

ثانياً مكافآت نوعية العمل وهو الحافز المادي النقدي، المقدم للعاملين الذين يستطيعون أن يحققوا نوعية إنتاج متميزة تكون أعلى من مستوى الإنتاج العادي، ويعطى هذا الحافز كعلاوة سنوية، شرط أن يكون الموظف قد أمضى سنة كاملة منذ بداية تعيينه في العمل، وهي فترة الاستحقاق المطلوبة للحصول على هذه المكافأة، بالإضافة إلى حصول العامل على مكافأة الأداء المتميز في العمل.

ثالثًا مكافآت الانضباط في العمل وعرفها على أنها المكافأة التي تقدم العامل نظير انضباطه في العمل وحرصه على الحضور والانصراف في الوقت المحدد، والابتعاد عن التسيب، وإشغال وقت دوامه فيما يخدم أهداف وتطلعات المؤسسة.

رابعًا مكافآت نهاية الخدمة التي تقدم للعامل الذي يخضع لقانون مكافأة ما بعد الخدمة، وتعطى للعامل بعد وصوله إلى سن التقاعد، أو عند انتهاء خدمته بسبب مرض أو عجز صحي أدى إلى إنهاء خدماته بموجب قانون الخدمة في تلك الدولة.

ويرى حسونة (٢٠٠٨) أن هذه المكافأة هي مكافأة نقدية، تمنح للموظف الذي يخضع لقانون التقاعد، ويمنح هذه المكافأة لوصوله السن القانوني للتقاعد أو لأي سبب صحي آخر، ويمكن أن تختلف نسبة صرف هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

خامسًا مكافآت العمل الخاص والتي تمنح للموظف أو العامل لقيامه بعمل خارج عمله المعتاد أدى إلى حصول المؤسسة على فائدة.

ويضيف فيشر (٢٠٠٣) إلى نوع آخر من المكافآت والذي يطلق عليه (تبديل النقاط) ويكون من خلال عرض أكبر عدد من المكافآت وتمكين العاملين على الحصول عليها من خلال تجميع أكبر عدد من النقاط التي يجمعونها من خلال أدائهم المتميز، ويستطيعون بعدها استبدال هذه النقاط بحوافز ومكافآت محددة وضعتها المؤسسة، بحيث تكون الحوافز موزعة بحسب النقاط التي حصلوا عليها مثال (إجازة محددة ٢٠ نقطة، تذاكر السفر ٥٠ نقطة، بطاقة تسوق ٣٥ نقطة، بطاقات السينما ١٥ نقطة، وهكذا) ويطلق على هذا النوع من التحفيز بالمكافآت المبتكرة، وهذه الطريقة في تزايد مستمر بسبب رغبة الأفراد في حصولهم على ما يختارونه من حوافز ومكافآت.

حوافز التخصصين والإداريين: وتنوع الحوافز المادية لتشمل حوافز التخصصين والإداريين فقد

بين معاني (٢٠١٥) أن الحوافز التي تقدم للإداريين والتخصصيين تختلف عن تلك الحوافز التي تقدم للأفراد العاملين، ويعتمد تحفيز التخصصيين والإداريين على معايير وأسس أداء أكثر صعوبة من ناحية القياس، مقارنة مع أداء العمال الذي يعتمد على قياس أدائهم على المعيار الكمي (القياس الكمي) وهو أسهل أنواع التقييم والقياس.

ومن أهم أنواع الحوافز التي تُقدم للتخصصيين والإداريين بشكل عام حسب الجساسي (٢٠١٦) علاوة الكفاءة وهي قيمة مالية تضاف إلى الأجر أو الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف نظير ما يقدمه من إنتاجية متميزة في العمل أو الانضباط المستمر والتعاون الدائم، وتمنح عادة بعد عام كامل من العمل في المؤسسة، وهي المدة التي يتم فيها تقييم الأداء من حيث الإنتاجية والاستحقاق لهذه المكافأة.

الحوافز الاجتماعية: وتنوع أيضاً الحوافز المادية لتشمل الحوافز الاجتماعية وهي كما ذكرها نوي وموندي (Noe و Mondy، ٢٠٠٥) على أنها العوائد المالية والمنافع التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المؤسسة بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، بهدف إشباع حاجاتهم الشخصية والاجتماعية التي تحقق المصالح الذاتية، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات.

ومن الأمثلة على الحوافز الاجتماعية المقدمة للموظفين وفق ما ذكره بوناب (٢٠١٤)

-خدمات النقل وهي المعنية بتوفير وسائل نقل العاملين من وإلى أماكن العمل، فهي من الوسائل التي تتفادى العديد من الآثار السلبية في أداء العمل كتأخر العمال، أو تعييبهم في حالة عدم توفر وسيلة نقل؛ مما ينجم عنه زيادة في الإرهاق والإجهاد النفسي والبدني، أو تحمل العامل لمصاريف النقل التي تؤثر على حالته المالية والاقتصادية.

-خدمات التغذية وهي الخدمة المتعلقة بتوفير الوجبات الغذائية التي تقدمها بعض المؤسسات؛

والهدف منها الحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية للعاملين؛ مما يسهم في زيادة نشاطهم وأدائهم وإقبالهم على العمل.

-الخدمات الرياضية والترفيهية وهي التي تتمثل بالنوادي والصالات الرياضية، وإقامة الرحلات

التي تنفذها بعض المؤسسات لموظفيهم؛ حرصا على توفير أجواء النشاط والترفيه عن النفس، وتحقيق الراحة النفسية والدهنية في أوقات الفراغ.

-الخدمات الصحية وهي التي تتمثل بالاهتمام بصحة العاملين وأفراد أسرهم؛ نظرا لما ترتبط به

صحة العامل بكيان العمل في المؤسسات وتأثيره على الإنتاج أو الأداء. وعليه تهتم كل المؤسسات -

مهما كان نوعها- بالصحة المهنية للعامل. ومن الخدمات الصحية التي تحرص المؤسسات على تقديمها

الكشف الطبي، وفحص ما قبل الالتحاق بالخدمة وهو ما يسمى بالكشف الابتدائي، ثم الكشف على فترات، ويسمى بالكشف الدوري.

-المنح الخاصة ببعض المناسبات وهي التي يعطيها صاحب المؤسسة أو العمل لكل العمال في

بعض المناسبات: كالأعياد، أو بمناسبة الدخول المدرسي، أو بمناسبة حصول صاحب المؤسسة على

صفقة مهمة، أو تعطي عندما تلم مصيبة بعامل من العمال، أو حدوث وفاة في عائلته، أو ما شابه ذلك من الأفرح.

وأشار (نبيل، ٢٠١٥) إلى أن المنح الخاصة بالمناسبات تعتبر حوافر عارضة، وليست ثابتة، ولا

يمكن أن يطالب بها العامل كحق ثابت على اعتبار أنه حق قانوني له؛ لذلك تعدّ نوعا من الإكramيات

من صاحب العمل للعَمال.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجساسي (٢٠١٦) التي تبحث في نظام الحوافز في وزارة التربية والتعليم في أن هذا النوع من التحفيز غير مطبق في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، مع وجود حالات يتم صرف مبلغ مالي لها نهاية كل سنة ولكن بدون مقابل من الأداء ولكن بسبب مستواهم الوظيفي. ومن خلال ما تقدم تؤكد الدراسة الحالية على أن التحفيز المادي النقدي من أهم طرق التحفيز المادي، لأن المال يمكنه أن يشبع معظم الحاجات الإنسانية المعاصرة، وهو من أكثر أشكال التحفيز واقعية وقابلة للتداول، بالإضافة لذلك فإن التحفيز النقدي يتناسق مع فهم البشر لظروف هذا الوقت عن أهمية العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم في مقابل الحصول على الحوافز المختلفة كالنقود أو المشاركة في أسهم وأرباح الشركات والمصانع المنتجة، وهذا يهيئ للعاملين إشباع حاجاتهم الفطرية خارج نطاق العمل، ومن المهم أن تعطي وزارة التربية والتعليم جل اهتمامها للتحفيز المادي أولاً، كونه من أهم أشكال التحفيز تأثيراً على الأفراد.

٢،٥،٣،٢ التحفيز المعنوي

أن التحفيز المعنوي هو التحفيز الذي يهدف إلى مساعدة الفرد على تحقق وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعوره بالرضا عن عمله ويزيد ولاءه لمؤسسته، ويتحقق بذلك الهدف المرجو من التحفيز وهو تحسين الأداء (بالحاج، ٢٠١٩).

ويرى بلعابد وآخرون (٢٠١٨) أن التحفيز المعنوي يرتبط مباشرةً بخصائص العمل في المؤسسة من تنفيذ القرارات وتكرار الأداء المتميز، والمسؤولية المباشرة، والنوعية في تنفيذ المهام الموكلة، وحجم السلطة، والمعلومات المتوفرة، وفاعلية إجراءات العمل؛ من تبسيط للقوانين، ومتابعة النتائج، وإثراء للنجاحين، ومتعلق بمكونات بيئة العمل مثل القيادة والإشراف، والزمالة في المؤسسة.

وتتنوع الحوافز المعنوية، فقد تكون إيجابية وتمثل في الوظيفة المناسبة، والإجازات، والترقية الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، والإعلان عن الموظف المثالي في لوحة الشرف، وقد تكون حوافز معنوية سلبية وهي كل ما يشمله من إجراءات قانونية بهدف تقويم الأداء السيء، وتمثل في متابعة المقصر والمساءلة عن الإهمال في تنفيذ مهام العمل، والتنبيه عن الأداء المتدني، وتقديم اللوم والتوبيخ وغير ذلك من صور المعاقبة السرية والعلنية، ولكي تنجح هذه الطريقة من طرق التحفيز لابد من مراعاة استخدام نوعي التحفيز بشكل متوازن دون تفريط أو إفراط (ولد أخونا، ٢٠١٨).

كما ذكر العجمي (٢٠١٧) أن وسائل التحفيز المعنوي متنوعة، فيمكن أن تكون على صورة مسميات وألقاب محبة، وتقدير الكفاءة والجهود، والترقية الوظيفية دون الزيادة في الأجر، ومراعاة وسائل وطرق نقل الموظفين، وتقديم شهادات التقدير، والدروع، والأوسمة، والميداليات، والكؤوس، وكلمات الشكر، والمدح، والثناء المكتوبة والشفوية، وإقامة الحفلات الجماعية التي تجمع المرؤوسين بالرؤساء، وتحديد الموظف المثالي وإظهاره إعلامياً في وسائل النشر المتنوعة أو في لوحة الشرف أو منحه إجازة، ويمكن اتباع أسلوب المشاركة في الإدارة، وإشراك العاملين في اللجان، وتخصيص يوم سنوي للاحتفال بالموظفين المتميزين، وإعطاء الثقة بالمرؤوسين من خلال تفويض لهم في بعض المهام، وتقديم فرص للترشيح لدورات تدريبية وتأهيلهم للدراسات عليا، وتكليف المتميزين بالأعمال القيادية، ومن المهم تقليل نظام الرقابة على الأفراد، وتنمية رقابة الفرد لذاته.

وتنوعت الحوافز المعنوية وشملت صوراً كثيرة أبرزها حسب الدراسات السابقة

الترقية: وهي من أهم أشكال التحفيز المعنوي التي يسعى إليها الأفراد، كما يرى أنه من المهم كحافز معنوي تقدير جهود العاملين وإظهار أدائهم المتميز وإشراكهم في إدارة بعض الجوانب التي

تخصهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم في المؤسسة، وتهيئة مكان العمل بما يرغبون فيه، وتوسيعه وتحسين ظروفه ومناخه (الكثيري، ٢٠١٦).

ويرى زهير (٢٠١٦) أن الترقية أحد جوانب التحفيز المادي، إلى جانب كونها حافزا معنويا تهدف إلى تحسين أداء العامل وجعله من الاهتمامات الأولى للوصول به إلى مكانة أرقى في التسلسل السلمي للوظيفة، أو في تغيير السلك الوظيفي إلى أعلى منه.

وذكر عبد الوهاب (١٩٨٢) أن الترقية تكون حافزا ماديا إذا توافقت مع الترقية زيادة في الأجر وإلا فهي حافز معنوي يزيد من شعور الفرد بحس المسؤولية والمكانة الاجتماعية.

وحتى تحقق الترقية هدفها من التحفيز حدد الباحثون مجموعة من الأسس والمعايير لتقدمها، وذلك للتغلب على صعوبة اختيار العاملين للترقية، وخصوصا في القطاعات الخدمية الكبيرة: كالتعليم، والصحة ومنها

أ- الترقية على أساس الأقدمية: وهي التي تحددها القوانين واللوائح في ترقية العامل بعد قضاءه مدة زمنية محددة، ومن مزايا هذه الترقية ارتباط مدة الخدمة بخبرة وكفاءة الموظف؛ مما يجعل نقله إلى الوظيفة الأعلى أكثر استعدادا وجاهزية، كذلك فإن للجميع الفرصة للحصول عليها، حيث يسهل تحديد الإدارة مستحقي الترقية من ناحية إدارية بمعرفة السنوات التي يقضيها العامل في العمل. (مختار، ٢٠١٦)

وأشار بيلا (Pila, 2016) إلى أن نظام الترقيات على أساس الأقدمية لا يعبر عن كفاءة العامل ولا يظهر فيها العمال روح المنافسة لأداء المهام، ولا يظهر بها أصحاب المواهب والكفاءات العملية، وغير صالحة للمهام التي تتطلب أفرادا ذوي مواصفات وأبعاد تتعلق بالقدرة والشخصية الإدارية.

ب-الترقية على أساس الكفاءة: وهي التي يحصل عليها الفرد المناسب لشغل وظيفة ما سواء

تعلق الأمر بمؤهله الدراسي، أو نوع وخصائص العمل المطلوب، أو حجم الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء

العمل، وأوضح الصيد (٢٠٠٨) أساليب لتعيين العاملين الأكفاء للترقية منها:

• تقارير الأداء وهي التي توضع من قبل المسؤول عن العمل للموظفين شهريا أو سنويا، والتي تتعلق

بأداء الموظف الفعلي وما يرتبط بها من تقييم سلوكياته في العمل والواجبات الوظيفية، وتبقى

موضوعية التقييم غير مطلقة، لذلك تكون نسبية؛ لعدم مطابقة الأعمال كلها لبطاقة الوصف

الوظيفي كليا. ومن حق الموظف الاطلاع والطعن في حالة عدم الرضا عن التقرير.

• الامتحانات سواء كانت كتابية أو شفوية أو عملية، فهي من أنظمة تقييم أداء العامل؛ لترقيته إلى

وظيفة عليا.

• الوضع تحت التجربة لفترة زمنية لمعرفة مدى قدرة العامل للوظيفة المترشح لها، بحيث يقوم المشرف

بمراقبة وتقييم الموظف؛ فينصب إن أثبت أنه يستحقها، أو يعود إلى منصبه الأصلي إن لم يثبت

ذلك.

• تقييم إنجازات المرشح للترقية ونفاس بالإنجازات التي حققها الموظف خلال فترة عمله، وتناسب هذه

الطريقة أصحاب الوظائف القيادية، والحكم على المديرين، وكبار الموظفين.

وأكد المؤمن (٢٠١٨) على أهمية نظام الترقية على أساس الكفاءة كونه حافزا قويا لبذل المزيد

من المجهود من قبل الموظفين الأكفاء، ويرفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة. أما عن عيوبه؛ فظهور

ممارسات: كالمحسوبية، والوساطة، وقد يكون العامل ذا كفاءة؛ ولكنه غير قادر على أداء واجبات الوظيفة

العليا.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن أساس استخدام الترقية كحافز؛ يتطلب رسم سياسة لزيادة الإنتاج، وتحسين مستوى أداء العاملين، بغرض التميز في تحقيق الأعمال، كما أن الترقيات على إنتاجية الأفراد ومستوى أدائهم تكون أكثر كفاءة وإنتاجية، من التي يرتبط بها نظام الترقيات على أساس العلاقة الشخصية والمحابة.

مشاركة العاملين: تتنوع الحوافز المعنوية لتضم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أشار موسى (٢٠١٧) إلى أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات حافز معنوي يلامس وجدان العاملين ويجعلهم يشعرون بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة، وهذا من شأنه أن يساعد على تحسين أدائهم، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تنمي قدرات المديرين وتطورها وتؤهلها للعمل في مستويات قيادية جماعية دون التخلي عن أي فرد من أفراد المؤسسة.

كما تأتي أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال ما تحمله من طرق وأساليب مختلفة تلائم وجدانهم وتجعلهم يشعرون بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة، وهذا من شأنه أن يساعد على تحسين أداء العاملين، وتنمي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات قدرات المديرين وتطورها وتؤهلها للعمل في مستويات قيادية جماعية دون التخلي عن أي فرد من أفراد المؤسسة مما يغرس للعاملين الشعور بأهميتهم، ويسهم في تحقيق الأهداف والإنجازات، وبذلك تتحقق غاية الأفراد في الإنجاز، والذي وصفه (مكلاند) بأنه أحد الحوافز الثلاثة التي يسعى إليها الأفراد من أجل تحقيقها في مؤسساتهم (CASSAR، ٢٠١٨).

وأشار العجمي (٢٠١٧) إلى أن إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وزيادة دورهم الإداري، وإظهارهم بالمظهر القيادي في مؤسساتهم، يعتبر من أساليب التحفيز الجيدة الذي يتجاوب مع نظرية الدافعية القائمة على أهمية مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف.

كما أن مشاركة الموظفين في الأعمال الإدارية من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء إلى حد كبير، وترفع من مستوى الناتج، وذلك لأن الفرد سيشعر بالمسؤولية المباشرة عن المؤسسة، حاله كحال أي عضو في الإدارة العليا، مما يدفعه في تقبله للعمل، كما أن المشاركة في الإدارة تشعر الفرد بأهمية وضعه الاجتماعي؛ وخاصةً إذا كانت المشاركة ظاهرة أمام المجتمع، وتتلخص أوجه مشاركة الإدارة في الاجتماعات، اللقاءات، والمؤتمرات، وفرق العمل الأهلية واللجان المحلية والمجالس البلدية (يحياوي، ٢٠١٥).

وأشارت دراسة المهون (٢٠١٨) إلى أن مشاركة الموظفين في الأعمال الإدارية هي إحدى أدوات وطرق التحفيز المعنوي حسب نظرية (ماسلو)، وذلك لأن المشاركة في الإدارة هي تعبير من المؤسسة للفرد عن الاعتراف بمركزه الوظيفي والاجتماعي، وأهميته كعضو فعال في تنمية وبناء المؤسسة، وهذا تماما ما تحدده نظرية (ماسلو) في أهمية الحاجة إلى القبول والانتماء إلى الآخرين، ويتم إشراك الأفراد مع إدارتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الاقتراحات وإيجاد الحلول للمشكلات؛ حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال أن يؤخذ رأي العاملين في بعض القرارات التي تمهمهم أو تمس مصلحة العمل، وأن تكون أفكارهم واقتراحاتهم محل ترحيب دائم حتى وإن لم تنفذ كما هي تمامًا.

وبناء على ما تقدم تؤكد الدراسة الحالية أهمية التحفيز المعنوي كونه ركنا أساسيا من أركان نظام التحفيز الذي لا يمكن من دونه دفع العاملين للسلوك الجيد وتقديم الأداء الأفضل، فالتحفيز المعنوي يعتمد اعتمادًا كليًا على إثارة أحاسيس، ومشاعر العاملين باستخدام مختلف الوسائل والطرق والتي يظهر أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري (شعيب و آخرون، ٢٠١٨)، وعلى المؤسسة اختيار التوليفة المناسبة للحوافز، ليكون لديها نظام ناجح ومتكامل تستطيع من خلاله أن تدفع أفرادها نحو الأداء المتميز (بوناب، ٢٠١٦). فيطمح الفرد من خلال وظيفته ومكانته العملية إلى تحقيق آمال ورغبات

اجتماعية، دون إهمال الجانب المادي، كما يفترض على الإداريين تجديد التحفيز المعنوي باستمرار، لأنه مهما كانت نوعيته وأهميته للأفراد؛ فإنه سيفقد قيمته ما لم يجدد بين الحين والآخر.

٢، ٣، ٦ العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز

صنفت ماهر (٢٠٠٩) العوامل المؤثرة على التحفيز إلى العوامل الخارجية وهي العوامل التي تخرج عن سيطرة المؤسسة وتشمل العوامل الاجتماعية والقوانين والتشريعات الدولية، وتأثيرات المؤسسات الأخرى المنافسة، والعوامل الداخلية وهي العوامل الموجودة داخل المؤسسة وللمؤسسة دور في تأسيسها، وتشمل أهداف المؤسسة وما تود المؤسسة تحقيقه من أنشطة وبرامج، ومدى تأثير ذلك في شكل أنظمة التحفيز، كما تشتمل على قوانين وإستراتيجيات المؤسسة ومدى ملاءمة الوظائف للأفراد.

الجدول ٢، ١: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة على الأجور

عوامل خارجية	عوامل داخلية
العرض والطلب	إستراتيجيات الموارد البشرية
ثقافة المجتمع	احتياجات العاملين
القوانين والتشريعات	أهداف المؤسسة
المنافسون	إستراتيجية المؤسسة
النقابات	تصميم الوظائف
-	دورة حياة المؤسسة

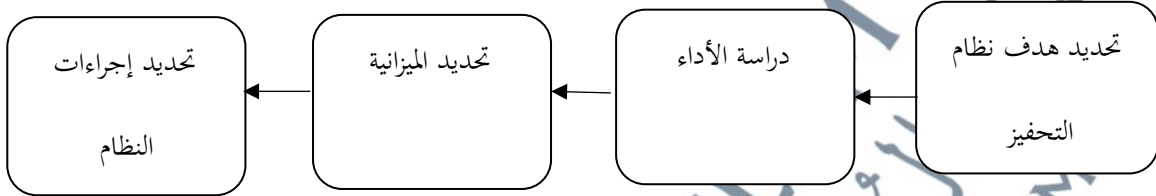
المصدر (ماهر، ٢٠٠٩)

وترى الباحثة اهتمام المؤسسات بعمل خطط ودراسات بديلة عند ظهور مشكلات قد تتأثر بها الأجور في المؤسسات للتغلب على التحديات التي قد تواجه العمال مما قد يؤثر على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وقد يعد مثال تأخر الترقيات المستحقة في السلطنة من أبرز العوامل الخارجية التي أثرت على

جدول رواتب الموظفين في القطاع الخدمي في سلطنة عمان.

٧،٣،٢ تصميم نظام التحفيز

يرى الحويك (٢٠١٦) أنه على المؤسسة إذا ما أرادت تصميم نظام للتحفيز جديد وناجح، فعليها أن تتبع خطوات تصميم نظام التحفيز المتعارف عليه في علم إدارة الموارد البشرية، كما يجب عليها تعديل هذا النظام حسب ما تراه مناسبًا.



المصدر: (حمدان، ٢٠٠٨)

الشكل ٢، ١: مراحل تصميم نظام التحفيز

ومن خلال الشكل (٢، ١) يبدأ القائمون على نظام التحفيز بوضع الأهداف نصب أعينهم، ويحاولون بعد ذلك ترجمة هذا النظام ليحقق به أهداف المؤسسة، وعلى سبيل المثال أن يكون هدف التحفيز هو رفع معدل الأرباح، أو تخفيض التكاليف، أو تشجيع الابتكارات، أو تحسين جودة العمل، أو زيادة نسبة المبيعات، أو تغيير أو توجيه أو تعديل سلوك معين، أو تحسين روح العمل الجماعي والفريق الواحد، ومن أجل تحقيق هدف نظام التحفيز في المؤسسة، يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية توزع بحسب القطاعات والأنشطة والمقترحات والابتكارات والسلوك والإدارات والأقسام والأفراد وغيرها، لأن الاختلافات بين الأجزاء في المؤسسة الواحدة تبرر وجود حافز لكل جزء منها يهدف لتحقيق معدل معين من الإنتاج خاص به (السعودي، ٢٠١٣).

ويرى موسى (٢٠١٧) أهمية أن تكون الحوافز مختلفة في طبيعتها كل حسب الجزئية المراد تحفيزها، ولكن الأهم أن يترجم هذا النظام ويفرز أجزاء واضحة وغير معقدة تحقق الأهداف المرجوة منه، لذا من المهم أن نعلم أن نظام التحفيز الناجح يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، بحيث يشمل جميع أفراد المؤسسة، جزء للإدارة العليا وجزء للإدارة الوسطى وجزء للموظفين وهكذا، بحيث يشمل نظام التحفيز جميع أجزاء المؤسسة، ويغطي كل المستويات من أكبر موظف إلى أصغر موظف، وكل قطاعات العمل داخل المؤسسة قدر الإمكان. كما أن تقسيم الهدف العام لنظام التحفيز إلى أهداف جزئية، يظهر ضرورة تسلسل النظام من أعلى رتبة إلى أقل رتبة داخل كل نظام بداية من الجهات الإدارية العليا، إلى المديریات العامة إلى الدوائر إلى الأقسام، وصولاً إلى الموظفين. وتوضح الباحثة ومن خلال ما ذكر سلفاً أن أهداف نظام التحفيز يجب أن تكون واضحة للجميع في المؤسسة، بمعنى أن يعي جميع العاملين بالمؤسسة الهدف من وضع نظام للتحفيز، ليتجه كل فرد إلى الوجهة التي يمكن من خلالها أن يحصل على الحافز الموضوع مقابل السلوك المرغوب.

وتنتقل مرحلة تصميم نظام التحفيز إلى مرحلة دراسة الأداء حيث إن نجاح نظام التحفيز مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحديد مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصل إليه الفرد حتى يحصل على الحافز، وتوسع المؤسسات إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب من أجل التحفيز، كما يجب أن تحدد طريقة قياس أداء الأفراد (العاني، ٢٠٠٧).

ومن خلال ما سبق طرحه يتضح أن دراسة الأداء أمر مهم للغاية قبل تطبيق نظام التحفيز، فبدون تطبيق التحفيز وفق معايير الأداء المستحقة لمنح الحوافز؛ لن تتمكن المؤسسة من تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الحوافز، فقد يحصل غير المستحق للتحفيز على حافز كان من المفترض أن يكون لموظف آخر أكثر استحقاقاً.

وتأتي مرحلة تحديد ميزانية المؤسسة للإنفاق على نظام التحفيز كمرحلة مهمة في تصميم نظام

التحفيز، وتتضمن الميزانية قيمة الجوائز والمكافآت والمصاريف الإدارية وتكاليف العمل الإداري، مثل صرف مبالغ القائمين على تصميم نظام التحفيز، وتعديلاته، وتدريب المعنيين بتصميمه، كما تشمل الميزانية تغطية تكاليف الإعلانات والترويج عن نظام التحفيز، وهي المبالغ المرصودة من أجل نشر الإعلانات والتعريف بنظام التحفيز المقدم من المؤسسة (العاني، ٢٠٠٧).

وتنقسم ميزانية التحفيز إلى قسمين حسب حجم التحفيز المراد تقديمه للأفراد؛ إلى: القسم الأول: الميزانية الثابتة، وهي الميزانية التي توضع في بداية العام لتغطية تكاليف تحفيز الأفراد خلال عام مالي كامل، والقسم الثاني: الميزانية المرنة بمعنى أن توضع ميزانية نظام التحفيز بشكل مرن ومتغير، وغير ثابت أو محدد مسبقاً، وتحدد الميزانية في هذه الحالة حسب أرباح المؤسسة أو حسب الميزانية الكلية الموضوعية للمؤسسة الحكومية أو الخاصة، وتكون ميزانية التحفيز ممثلة بنسبة مئوية، كأن تكون مثلاً ٦% من الميزانية الكلية في القطاعات الحكومية أو ٦% من قيمة أرباح المؤسسة في القطاع الخاص، أو ومن مميزات الميزانية المرنة أنها لا تفرض قيوداً إلزامية مسبقة على إدارة المؤسسة (بافقيز، ٢٠١٧).

ومما سبق ذكره يتبين أن الميزانية الثابتة هي المناسبة لوضع وتصميم نظام التحفيز في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وذلك لأن وزارة التربية والتعليم كغيرها من وزارات الخدمة المدنية المستهلكة التي تعتمد على ما يتم تخصيصه لها من قبل وزارة المالية مع بداية كل سنة مالية.

وتعد مرحلة تحديد إجراءات نظام التحفيز من المراحل المهمة عند تصميم نظام التحفيز فعلى المؤسسة مراعاة ترجمة نظام التحفيز عند تحديد إجراءات النظام على شكل خطوات متسلسلة، ووضحت دراسة ماهر (٢٠١٠) أهم الإجراءات التي يجب أن توضع في نظام التحفيز بالمؤسسات، وذلك من خلال تحديد الأدوار بحيث يتم في هذه الخطوة تحديد دور جميع المسؤولين في متابعة أداء الأفراد العاملين

ضمن مسؤوليته، واستخدام استمارات مخصصة لتدوين الأداء الذي يستحق التحفيز، ورفعها إلى الجهات المعنية بتقديم التحفيز، ويأتي بعد ذلك ضرورة عقد الاجتماعات فيجب أن يكون هناك اجتماعات تسبق تطبيق نظام التحفيز بين المدير المسؤول عن التحفيز وغيره من المديرين في المؤسسة، للاتفاق على أساسيات التطبيق، ومن بعد ذلك يتم تحديد توقيت التحفيز وذلك من خلال وضع المؤسسة لموعد معين يتم فيه تقديم الحوافر لأفرادها، على أن يراعى أن يكون هذا الموعد معلوما لدى الجميع، سواء كان شهريا أو سنويا، كما أن تحديد نوع التحفيز يجب عند تصميم نظام التحفيز أن تحدد أنواع الحوافر التي ستقدم لأفرادها، خامسا النماذج وتشمل سجلات التقييم ومراقبة الأداء الفعلي.

ويرى (فيشر، ٢٠٠٣) أنه عند تصميم نظام للتحفيز يجب تقسيم العاملين إلى مجموعات بحيث لا نجعل المعيار الحقيقي للأداء المستحق للتحفيز قائم على عدد معين من المعايير الثابتة مثل الوصول إلى إنتاج قياسي أو الحصول على معدل عالٍ من الإنجاز بالنسبة إلى فرق العمل، أو يكون هناك فرد مقصود بعينه من التحفيز لكل برنامج، ولكن إن استطاعت المؤسسة أن تتنبأ بالفائزين من بداية البرنامج فإنها ستواجه صعوبة في إثارة دافعية غيرهم من العاملين.

وتشير الباحثة إلى ضرورة تصميم نظام الحوافر بشكل واضح وصريح ومعلن عنه في وزارة التربية والتعليم وأن يتم توضيحه لدى جميع الموظفين حتى يتم تلافي أكبر قدر من الأخطاء عند تقديم الحافز، وحتى يتم استشعار استحقاقه من قبل الأفراد مما يخلق جوا من المنافسة ويسهم في تطوير مخرجات التعليم في السلطنة.

٨،٣،٢ شروط نظام الحوافر

حتى تحقق أنظمة التحفيز في المؤسسات الهدف الموضوع من أجلها عليها أن تستند إلى المعايير التي يتم بموجبها تقديم الحوافر للعاملين، سواء كانت هذه الحوافر مادية أو معنوية، ومن أهم هذه المعايير

حسب ما أشارت إليه دراسة بالحاج (٢٠١٩) معايير الأداء وتتحقق من خلال تحفيز العاملين فيها على أساس الأداء المتميز والأداء الأفضل في الإنتاج، وكمية العمل، ومدى تحقيق أهداف المؤسسة، ومعيار الجهد وهو الانتظام في العمل، وتطبيق الأنظمة والقوانين، ومعيار الاتجاه والسلوك وهو تقديم الحوافز للموظف المثالي، أو للموظف الأكثر شعبية بين زملائه، أو للموظف طويل الخدمة في العمل، أو الموظف المتميز في خدمة الزبائن، ومعيار الإبداع والابتكار.

وتقدم بعض المؤسسات التحفيز للأفراد بما يقدمونه من اقتراحات تخدم الأهداف العامة، أو الابتكارات التي من شأنها أن توفر المصاريف وترفع معدل الإنتاج، أو الفوز في المسابقات التي تطرحها المؤسسة لأفرادها، ومعيار الكفاءة والمهارة، وذلك بتقديم الحوافز لأصحاب الشهادات والمؤهلات العليا والباحثين وأصحاب براءات الاختراع، وتقدم المؤسسات هذا المعيار لجذب العلماء والمخترعين إليها (الجساسي، ٢٠١٦).

وترى الدراسة وفق ما تقدم أن يراعى الأخذ بمعايير وشروط نظام التحفيز عند تصميم النظام في المؤسسات لتتحقق فاعليته وقدرته على تحقيق الهدف الموضوع سواء كانت زيادة عدد الوحدات المنتجة، أو زيادة المبيعات، أو تقليل الوقت اللازم للتصنيع وبالتالي تقليل التكلفة أو زيادة عدد المهام المنفذة في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة.

٩،٣،٢ معوقات تطبيق نظام التحفيز

يواجه نظام التحفيز العديد من المعوقات والعقبات التي تحول دون نجاح تطبيقه، وذكر الشميري (٢٠١٩) عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون تفعيل نظام التحفيز بالشكل المطلوب منها عدم وضوح أهداف المؤسسة لدى الإدارة، وعدم متابعة العاملين التي ينتج عنها عدم معرفة المحسن من المسيء، وقلة تدريب العاملين وقلة التوجيه وتصحيح الأخطاء، وضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، والأخطاء

الإدارية مثل تعدد القرارات وتضاربها، تعدد القيادات وبالتالي تضارب أوامرهما، وكثرة تغيير القيادات وخاصة إذا كانت أساليبهم مختلفة في العمل.

كما أشار عبد الرحمن (٢٠١٧) إلى عدم الأخذ بمعايير التحفيز بموضوعية أو عدم وضوحها والإعلان عنها؛ من أسباب التي تحول دون نجاح التحفيز في المنظمات.

وترى الدراسة أن أغلب المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة تدرك أهمية ممارسة وتفصيل أنظمة التحفيز، إلا أن على القيادات العمل بموضوعية وعدالة وإظهار تلك المعايير لكافة الشرائح العاملة في المؤسسة حتى يدرك الأفراد دور التنافس الشريف في العمل وتحقق لديهم مستويات عالية من الرضا.

٢، ٣، ١٠ التحفيز من المنظور الإسلامي

التحفيز في الإسلام مطلب ومنطلق للعمل، ونستدل على نظرة الإدارة الإسلامية للحوافز من الآيات البيّنات والسنة النبوية، والممارسات التطبيقية، فأشارت دراسة بلخيري (٢٠١٥) إلى تميز النظام الإسلامي بالاهتمام بالحوافز الإيمانية وهي أعلى طبقة من الحوافز وأكثر تأثيراً على العمل، وأشدّها فاعلية لدى المسلم وهي ما تميز منهج التحفيز الإسلامي عن بقية النظريات الأخرى كونها مستمدة من التوجيهات الربانية، إذ يقترن الإيمان بالعمل ويمثل دليل صحته، والأدلة القرآنية كثيرة حول التشجيع على العمل وتعد بالجزاء بعد العمل، منها قوله تعالى: ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة، الآية: ١٠٥)، ونستدل من هذه الآية على أمر الله - عز وجل - بالعمل، وهو الذي سيجزي العباد على أعمالهم يوم الحساب، فينال العمل الصالح والمتقن الجزاء الوافي، كما في قوله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (الكهف، الآية: ٣٠)، فالعمل عبادة لله تعالى ودليل الإيمان، والتأسي بالأنبياء والرسل الكرام والسلف الصالح، واستحضار مراقبة الله في العمل والإخلاص فيه (حسن، ٢٠٠٨).

كما يهتم الدين الإسلامي بالحوافز المعنوية، والتي تتلخص في مجموعة من العناصر وهي حق مزاوله العمل، وحق اختيار العمل، وبيئة العمل النفسية والمعنوية، ومنح فرص لتحقيق الذات، والمسؤولية والولاء نحو المؤسسة، والتطور والتقدم المهني والوظيفي، وإشباع الحاجات الاجتماعية، والشعور بخدمة الأمة والوطن، والاستغناء عن الآخرين والشعور بالعزة (إبراهيم، ١٩٨٣).

ويشمل نظام التحفيز في الإسلام الاهتمام بالتحفيز المادي، فالإسلام يراعي الحاجات البشرية، فالعنصر البشري في الإسلام يتكون من الروح والمادة، وكل منهما يحتاج إلى تلبية رغباته وإشباعها. فحق العامل في الحوافز المادية من الأجر، والمكافآت، وإصلاح بيئة العمل وظروفها المادية، وتوفير فرص الترقيات، وحوافز أخرى مادية، من الأمور التي أقرها الإسلام (ابوالخير، ٢٠٠٨)، كما في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة، الآية: ١)، حيث تبين الآية الأمر بتمكين العامل في حقه من الأجر والمطالب المادية.

وترى الدراسة أن التحفيز في المنظور الإسلامي تغلب على سائر النظريات التي ظهرت، لسبقها في الحديث عن وجوب تحفيز العامل، ومن مختلف الأبعاد التي تشبع حاجته، وتولد رغبته للإقدام على العمل، كما جعل الإسلام الحافز الإيماني -الذي يقيم الإنسان له وزنا لقيمه وللمبادئ الإلهية- أهم باعث للعمل المثمر، والنافع للفرد والجماعة؛ ابتغاء لمرضاة الله.

٤،٢ العدالة التنظيمية

ينبثق مفهوم العدل من العقيدة الإسلامية، فهو من القيم الإنسانية الأساسية، والفضيلة السامية والتي تهدف كل القوانين البشرية إلى تحقيقها، فشرع الله القائم على تحقيق القسط أي العدالة بين الناس، وهو هدف من أهداف الرسالات السماوية جميعها، فالعدل هو اسم من أسماء الله الحسنى وهو المنزه عن

الجور والظلم في أفعاله وأحكامه، ويأتي اسم "العدل" في صورة المصدر بدلا من الاسم "العاقل". قال تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾. (الحديد: ٢٥). ثم ظهرت قيمة العدالة عند الفلاسفة في كتابتهم؛ لكونها فضيلة إنسانية واجتماعية، وركيزة أساسية لتطور المجتمعات، حيث وضع الفيلسوف أفلاطون تصوره لقيام المجتمع الفاضل بأن يسوده العدل، على أساس أن هذه القيمة هي غاية الغايات، فهي الطريق الوحيد لتحقيق الخير في دولة مثلى، ومثلت هذه القيمة إحدى الفضائل الأربع في الفلسفة والتي سلم بها الفلاسفة وهي: الحكمة، والعفة، والشجاعة، والعدالة (السعيدية، ٢٠٠٩).

وانتقل مفهوم العدالة للدراسة في مجالات السياسة والقانون، وعلم النفس والاجتماع والإدارة حتى أصبح مثار اهتمام الدراسات والأبحاث الإدارية عند استخدامها لهذا المفهوم كأساس لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي للعاملين (عيسى، ٢٠٠٩).

ومما سبق يتضح أن مفهوم العدالة ظهر في الدين، والفلسفة، والعلوم الاجتماعية، وتم استخدامه في المجال الإداري والتنظيمي في بيئة الأعمال، حيث يعتبر مطلبًا أساسيًا لإحقاق الحق ورفع الظلم، لتسود المنظمات الاستقامة الاجتماعية والمودة والرحمة، والتعاون وتحقيق التوازن والإنصاف، وهي القيمة الجوهرية لكل تنظيم إداري، وحياة اجتماعية.

٢،٤،١ مفهوم العدالة التنظيمية

تستمد العدالة التنظيمية مفهومها من نظرية المساواة التي اقترحها آدمز، والتي حظيت باهتمام كبير، نظرًا لتأثيرها في دوافع وجهود العاملين؛ الأمر الذي أدى إلى اعتبار النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لمدة طويلة (دره، ٢٠٠٨)، وافترض آدمز أن الفرد يقارن ويوازن بين معدل

ما يحصل عليه من موارد مع معدل الموارد التي يحصل عليها الآخرون، وعندها يشعر بالعدالة أو المساواة، وفي حال عدم إدراك العدالة يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثرًا سلبيًا على المنظمة. وتعرف العدالة التنظيمية بمدى إدراك المرؤوس لنزاهة الإجراءات، والمخرجات، والمعاملة التي يتلقاها من رئيسة، وتقييم أدائه، ومدى تكافؤ مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه؛ مما يجعله يصدر الحكم بـعدالة الرئيس. أي أن الفرد يشعر بالعدالة والمساواة من خلال مقارنة ما يحصل عليه من نواتج مع ما يحصل عليه الأفراد الآخرون داخل المنظمة (بدح، ٢٠١٥).

كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها تطوير قواعد التوزيع، أو اتخاذ القرارات بشأن عمليات الاستحواذ داخل المنظمة، مثل المهام والخدمات، والمكافآت، والعقوبات، والأجور، والفرص، والمناصب، والأدوار بين الموظفين، والمعايير المجتمعية التي تشكل أساس هذه القواعد (Folger, 1998).

وأكد ذلك دره (٢٠٠٨: ٣٣) في تعريفه للعدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، وإحساس الفرد بحسن المعاملة في المنظمة". وعرف ميشان وقلينو (Meshane & Glinow, 2000) العدالة التنظيمية على أنها إجراءات تؤدي إلى الاهتمام بالإفصاح عن المظالم، من خلال آليات معينة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات في المنظمات؛ مما يستدعي وجود نظام استشراف رسمي لحماية العاملين من الانحرافات التي تحدث في ثقافة التنظيم والتي تؤدي أيضًا لحماية القيم السائدة فيها (عيسى، ٢٠٠٩).

ومفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر له موظف على أنه إجراء عادل قد يكون في نظر موظف آخر متحيزًا وغير موضوعي (كعوان، ٢٠١٥). وتري الباحثة أن هذا الفكر يعكس حساسية مفهوم العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين،

واستجابتهم للمواقف والقرارات التنظيمية، ولذلك تتباين ردود فعل الأفراد في إدراك العدالة أو عدمها، نظرًا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة حساسيتهم للعدالة.

ومما سبق أعلاه يتضح أن العناصر التي تضمنتها مفاهيم العدالة التنظيمية السابقة في شعور الفرد بالعدالة والمساواة تتحدد من خلال مقارنة مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه في العمل، وكما يتبين أن مفهومها نسبي فما يراه فرد على أنه إجراء غير عادل، قد يراه الآخر على أنه عادل ومنصف، والفروقات الفردية لها أثر، وأن العدالة تتضمن المساواة في تقسيم العمل وتوزيع العوائد وحماية العاملين في المنظمات وتحقيق التناسب بين الجهود المبذولة والعوائد المقدمة وإشراك العاملين في صنع القرارات التي تتعلق بهم.

٢،٤،٢ أهمية العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة والفاعلة في حقل الإدارة، فهي من المتغيرات المؤثرة في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر عليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على جودة الأداء الوظيفي للعاملين (الفهداوي، ٢٠٠٤).

وتبين العدالة التنظيمية حقيقة توزيع الأجور والحوافز على العاملين، ويتصل هذا بمفهوم عدالة التوزيع (الشهري، ٢٠١٤)، كما تؤثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والولاء والانتماء الوظيفي (الشمري، ٢٠١٨). وتبرز أهمية العدالة التنظيمية أيضًا في تمثيلها منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى العاملين، في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (زايد، ٢٠٠٦).

وتظهر أهمية العدالة التنظيمية كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات، فشعور العاملين بالعدالة التنظيمية يدفعهم للسعي لبذل كل ما لديهم من جهد في الأداء لتحقيق التميز والتنافسية

(نضال، ٢٠١٨). والعدالة التنظيمية تحد العديد من الظواهر السلبية في المنظمات، كالتحيز والواسطة والإهمال، وتحدد العدالة التنظيمية جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وتفعيل أدوار التغذية الراجعة، للكشف عن جودة استدامة العمليات التنظيمية وإنجاز العاملين في المنظمة، وتحقيق السيطرة والتمكين الفعلي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتعتبر العدالة الإجرائية من بعداً في هذا الجانب (الحداد، ٢٠١٨).

كما تكشف العدالة التنظيمية عن المناخ التنظيمي والأجواء التنظيمية السائدة في المنظمة، وعن إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي للعاملين في المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (فرج، ٢٠١٣).

ومن خلال ما سبق ذكره تستخلص الباحثة أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة، فتطبيقها في بيئة الأعمال يمنحها أفضلية وتميزاً، ويشعر العاملين فيها بالروح الإيجابية الطموحة التي تسعى لتحقيق الأهداف، والسعي للتجديد والابتكار في أداء الأعمال.

٢،٤،٣ أبعاد العدالة التنظيمية

تشير معظم أدبيات العدالة التنظيمية إلى وجود مجموعة من الأبعاد التي تحدد العدالة التنظيمية، ومن أهم هذه الأبعاد بعد العدالة التوزيعية والذي يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فتعرف على أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Ishak & Alam, 2009).

فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها فقط بل يهتمون أيضاً بعدالة توزيع هذه المخرجات، وقد كانت الدراسات تتعلق بقضايا الرواتب وشعور العاملين بعدالتها في

الدراسات المبكرة للعدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحديثة امتدت لتشمل كافة المخرجات (المعيني، ٢٠١٨).

كما تشير الدراسات إلى بعد العدالة الإجرائية وهي درجة شعور العاملين بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (العسكر، ٢٠١٧)، كما أنها تشير للسلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة مما يمكن العاملين من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة ومدى نزاهتها وعدم تحيزها. وترتبط العدالة الإجرائية بمدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما زاد شعور العاملين بالعدالة الإجرائية (Nasurdin & Khan, 2007).

كما أن طبيعة الإجراءات إذا ما أريد لها أن تكون عادلة ينبغي أن تقوم على مجموعة من المعايير حسب (Fisher, 2008, 83) منها خلوها من التحيز، ودقة المعلومات التي تستند عليها عملية اتخاذ القرارات، واتباع آلية لتصحيح القرارات الخاطئة وغير الدقيقة، وأن تتناسب الإجراءات مع المعايير السائدة والتي تستند إلى الأخلاق والتي تكفل آراء مختلف الفئات المتضررة من اتخاذ القرارات.

أما بعد العدالة التفاعلية فهو الذي يشير إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من إدارة المنظمة التي يعملون فيها. ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى مدى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم، وتتضمن عدالة التعاملات معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء، وتقديم الشرح المناسب للقرارات للأفراد الذين يتأثرون بها (الجابر، ٢٠١٥).

كما تؤثر العدالة في تقييم أداء الأفراد العاملين في إحساسهم بالعدالة التنظيمية، وهي الطريقة التي تعامل بها الإدارة العاملين بعيداً عن التحيز والمحاباة وتعبر عن مدى الإحساس بعدالة ونزاهة التقييم

الإداري الخاص بالأداء والسلوك الذي يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته الوظيفية وتقييم أدائه (الحصنة، ٢٠١٩)، ويتفق (السعودي، ٢٠٠٥) و (السلتي، ٢٠١٠) في وصف العدالة التقييمية على أنها العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للعاملين من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة نزيهة وعادلة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي.

وتكمن أهمية العدالة التقييمية في ارتباطها الوثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتوضيح مستوى أداء كل فرد من خلال مجموعة من الأسس لغرض الوقوف على الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي ومكافئته. وهذا بدوره يمثل عامل أساسي لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد للأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة بعيداً عن التحيز.

ومن خلال ما تقدم سوف تتناول الدراسة أهم أبعاد العدالة التنظيمية والأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات، وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، أما بالنسبة لعدالة المعاملات فتتبع الدراسة أنها مرتبطة بعدالة الإجراءات حيث اعتبرها كل من تاتم وإيبرلين (Tatum & Eberlin, 2008) جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات.

٢،٤،٤ مؤشرات العدالة التنظيمية

تصنف المؤشرات والمعايير والإجراءات التي توضح إدراك الموظفين لتحقيق العدالة التنظيمية في مختلف أبعادها وفق ما يلي:

- مؤشرات العدالة التوزيعية: فتتربط إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية بمدى وجود معايير تضمن توزيع العوائد والموارد، طبقاً لإسهامات الشخص متلقي العوائد في تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعل وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيعها يتم على أساس مدخلات

الشخص (إسهاماته في التنظيم)، وبعيداً عن التحيزات الشخصية زاد احتمال إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، وعلى العكس فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمالية إدراك العامل أنه كوفئ بشكل عادل مقارنة بالآخرين (عبدالوهاب، ٢٠١٧).

– مؤشرات العدالة الإجرائية: فيمكن أن يدرك العاملون العدالة الإجرائية من خلال وجود إجراءات تتضمن موضوعية القرارات والمعايير الأخلاقية، ومن خلال وجود إجراءات تتضمن تصحيح القرارات في حال وجود خطأ ما فيها أو قصور أو عيب في البيانات والمعلومات، أو المعايير الأخلاقية التي أسهمت في القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين. (خضير، ٢٠١٤).

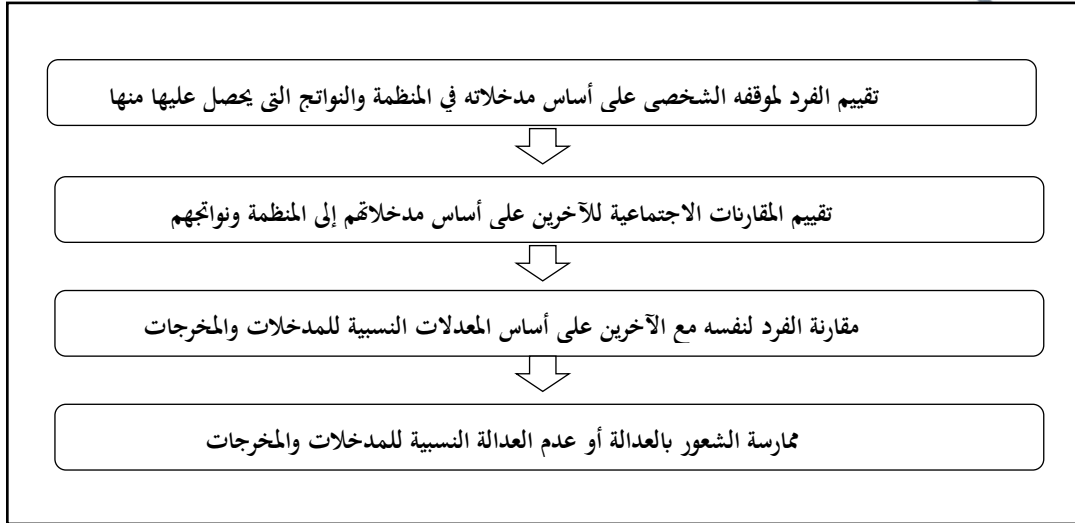
– مؤشرات العدالة التعاملية: توصل الباحثان بايس وموج (Bies & Mog, 1986) إلى إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناءً على أربعة عوامل: أولاً: مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ثانياً: مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته، ثالثاً: مدى احترام صاحب السلطة للعاملين، رابعاً: مدى التزام صاحب السلطة باللباقة في تعامله مع العاملين (درة، ٢٠٠٨: ٤٥).

وأشار (بركات، ٢٠١٦) إلى قيام بعض الباحثين بدمج تلك المحددات الأربعة في بعدين أولهما الحساسة وهو بمدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم، وحفاظهم على كرامتهم، وثانيهما التفسير؛ وهو مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.

٢، ٤، ٥ مقومات العدالة التنظيمية

تتطلب العدالة التنظيمية بعض المقومات التي تسهم في الحصول على معاملة عدالة داخل المنظمات، وترتكز العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الأساسية والمهمة، حيث تقوم على مسلمة أساسية، وهي رغبة العاملين في الحصول على المعاملة العادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه

يعامل بعبارة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات التحفيز والدافعية في السلوك التنظيمي والإداري تصب في كيفية إدراك الموظفين لعدالة منظماتهم بحسب الصيغة الإدارية لتشكيل العدالة التنظيمية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (الحداد، ٢٠١٨ : ٩٤).



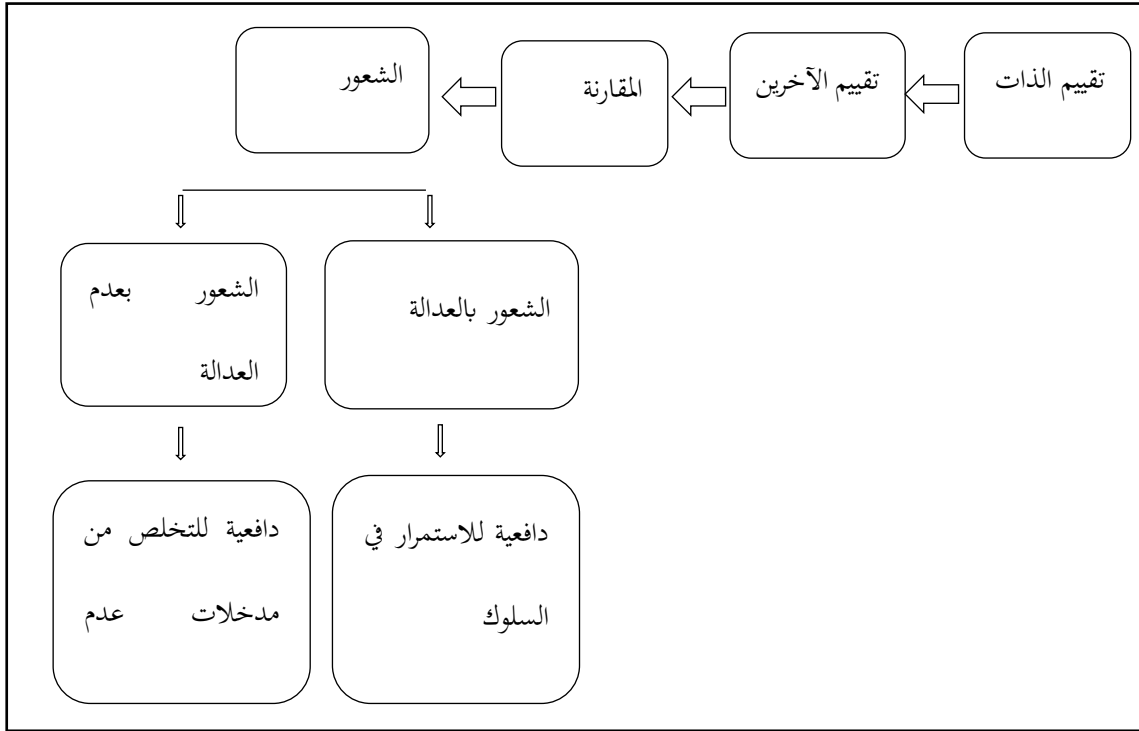
المصدر: (مهني، ٢٠١٦ : ٣٣)

الشكل ٢، ٢: إدراكات العدالة التنظيمية

وترى الدراسة من خلال الشكل السابق أن عملية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تكون من خلال تقييم العامل لذاته بناءً على مدخلاته إلى المنظمة والمخرجات التي يحصل عليها، ثم يقوم بتقييم العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بناءً على مدخلاتهم ومخرجاتهم منها، بعدها يقوم بعملية المقارنة، حيث يقارن العامل نفسه مع العاملين في المديرية، حيث يقارن مدخلاته بمدخلاتهم، ومخرجاته بمخرجاتهم، وفي الأخير ينتج من هذه المقارنة شعور العاملين إما بالعدالة أو بعدم العدالة، في هذه الحالة يقوم العامل الذي يشعر بعدم المساواة والإنصاف بالمطالبة بحقوقه أو انتزاعها، أو قد يؤدي عدم العدالة إلى ظهور ممارسات وسلوكيات سلبية تجاه المديرية، مثل ترك العمل.

وأشار شيا (٢٠١٢)، إلى أن عدم الشعور بالعدالة التنظيمية يسبب خفض الإنتاجية وخفض مستوى الأداء، بخلاف إذا ما شعر بالعدالة فإنه يبذل قصارى جهده في عمله ويبدع فيه كما يحتفظ بعلاقة مميزة مع إدارته. واتفق داود (٢٠١٥) مع ما ذكره شيا (٢٠١٢) إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفين، إذ إن العدالة التنظيمية تعد أساس العمل والدافعية نحو الأداء العالي للموظفين.

وتظهر مجموعة من الأنماط السلوكية في المنظمة من منظور العدالة التنظيمية، والدافعية المدعمة لها، وترسيخ مقوماتها، حيث إن مدركات العدالة التنظيمية تتحقق من خلال تحقيق الإدارة لمجموعة من السلوكيات حيث يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فعلى كل فرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الكمية، أو النوعية، ويني الأفراد وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها معنوي، وبعضها مادي، فيني الأفراد تصوراتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء شعورهم بالعدالة أو الظلم (الموقدة، ٢٠١٠).



المصدر: (مهني، ٢٠١٦: ٣٤)

الشكل ٢، ٣: أنماط السلوك من منظور العدالة التنظيمية

٢، ٤، ٦ متطلبات تحقيق العدالة في المنظمات

تشير الدراسات إلى وجود مجموعة من المتطلبات تسهم في أن تتحقق العدالة التنظيمية، أهمها المتطلبات التشريعية وذلك من خلال تأسيس قانون في المنظمة يحمي المبلعين عن الفساد فيها، من المتضررين من بلاغاتهم، ووجود قانون يكفل حق الموظفين بما يتعلق بالحوافز والأجور المقدمة لهم (أبو

سمعان، ٢٠١٥).

وأضاف أندرسون (Anderson,2002) أن العدالة التنظيمية تكفل تقديم المصلحة العامة على

المصلحة الفردية، حيث إن المصلحة العامة تضمن حق الجميع، والتعدي عليها هو تعدد على حقوق جميع الموظفين، وأن المصلحة العامة توجد حيث توجد الحكومة العادلة.

وأشار الجعبري (٢٠١٥) إلى نوع آخر من المتطلبات وهي المتطلبات تنظيمية وتكون من خلال حسن اختيار القيادات في المنظمات، فيجب أن يخضع ترشيح القيادات في المنظمات بناء على معايير عادلة وموضوعية.

ومن أهم سمات القائد المعرفة، والاطلاع، والعلاقات الإنسانية، والعدل والموضوعية، والتغيير والتطوير، والكفاءة، والحرية الأكاديمية، والطموح والعطاء (عليقات، ٢٠٠٦)، وترى الدراسة أن من أهم مسببات الفساد المالي والإداري في المنظمات سوء اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، والذي يتم اختيارهم فيها مجاملة أو محاباة وتخييراً لمن هو ليس أهلاً للقيادة، وترك ذوي الكفاءات المتميزة الذين يصنعون الفرق في إدارتهم.

ومن المتطلبات التنظيمية "العدالة والشفافية في توزيع المدخلات والمخرجات، وتحقيق التناسب بين الحوافز، وبين الجهود المبذولة، وتحقيق النزاهة والشفافية عند صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات، دقة المعلومات وثبات الإجراءات، إعطاء الموظفين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات" (البدراي، ٢٠١٠، ٢٠).

وذكرت دراسة شذا (٢٠١٢) أهمية زرع الثقة بين القيادات والموظفين، فإشاعة جو الثقة بينهم ونشرة يؤثر في أحساس الموظفين بالعدالة، وأن ثقة الموظفين من أهم العناصر في بناء المناخ التنظيمي النموذجي، فهي الوجه الآخر للعدالة والمساواة، ووجودها يحقق التعاون والإخلاص في العمل، وغياها يؤدي إلى الصراعات في العمل.

كما أن التحلي باللباقة وحسن التعامل مع الجميع، والتزام المنظومة الأخلاقية المبنية على

الاحترام المتبادل يدفع العاملين إلى تسيير أعمالهم وفق الأنظمة والقوانين والتعليمات (بدح، ٢٠١٥).

٢، ٤، ٧ فوائد ممارسة العدالة التنظيمية

إن قناعة ورضا الموظفين عن بيئة العمل ليس بالأمر المحال ولا بالسهل اليسير، لكن يمكن أن تسيره العلاقات الحيدة بين القائد والموظفين من خلال تطبيق الاحترام والمساواة والعدل بين جميع الأفراد وفقاً للقوانين والتعليمات الإدارية المطبقة؛ لتحقيق القبول والانسجام بين الجميع، فممارسة العدالة لا بد أن تكون حاضرة في جميع المعاملات والإجراءات، لذا فإن من تطبيق العدالة تنبثق مجموعة من الفوائد علينا إدراكها (حمو، ٢٠١٩).

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية ذكر العقلة (٢٠١١) أن تطبيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية يولد الانتماء التنظيمي لدى المؤسسات التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي؛ ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وأشار الداود (٢٠١٨) إلى أن العدالة التنظيمية تحفز العاملين إلى أداء مهامهم التربوية والتعليمية بكفاءة بخلاف انخفاض مستوى العدالة فقد فيلجؤون لخفض التوتر الناتج عن ذلك إلى تخفيف جودة أدائهم أو ينشغلون بالتذمر وبالتالي تضعف الدافعية والكفاءة للعمل.

وعلى المؤسسات التي ترغب في النجاح محلياً، والدخول للمنافسة العالمية توفير أجواء عالية من الحرية للموظفين من أجل إدارة أنشطتهم العملية والعلمية والبحثية؛ ولا تتوفر أجواء الحرية إلا حينما تمارس الإدارات العدل والمساواة في أنظمتها وإجراءاتها، وهو استجابة لحاجة المجتمع الفطرية (البرجس،

(٢٠٠٩).

ويرى الشريف (٢٠١٨) أن حوكمة المؤسسات تنطلق من خلال مواجهة الاستبداد الإداري،

الذي خلفته العلاقة الهرمية السلبية بين الرؤساء والمرؤوسين، وسوء الممارسات الإدارية، وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية، وعدم أحقية العاملين في المؤسسات، أو الجمهور المتلقي لخدمة المؤسسات، فالقيم الأساسية للحوكمة ترتبط بمفاهيم العدالة والموضوعية والمسؤولية والمساءلة.

وأضاف فلوجر Folger (١٩٩٨) لتحقيق مبادئ الجودة في المؤسسات لابد من الالتزام

بالاتصال المفتوح والمساءلة، ويتحقق ذلك من خلال قوة العلاقات بين القيادات والموظفين، كذلك الالتزام بالشفافية، ويتحقق ذلك من خلال تدفق المعلومات بالشكل المستمر بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا يحقق للمؤسسة العدالة الإجرائية، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لابد من ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة عالية في جميع أنظمة وتشريعات المؤسسة، ولا سيما فيما يدور حولها الجدل، مثل إجراءات التعيين، أو الترشيح لمنصب قيادي.

"وتطبيق العدالة التنظيمية يساعد الإدارات في المؤسسات في التعرف على الثغرات الموجودة في

تقييم أداء الموظف، والعمل على تحسين أدائه، ومنحه الثقة وقيادته" (شاهين، ٢٠١٠: ١٠).

وترتبط العدالة التنظيمية بممارسة مهارة تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية، كما يخلق لبيئة

العمل مناخا تنظيميا قائما على الثقة والالتزام، ويعزز ثقافة المودة والمشاركة والانتماء، فهو يعمل على

إشباع الحاجات الفردية (هلال، ٢٠٠١) وعدم إخفاء أي معلومات أو شواهد تساعد على تحقيق

العدالة، وألا يفسح المجال لأي من الضغوطات التي تؤثر على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير

(اللوزي، ٢٠٠٩).

ومن خلال ما سبق ذكره في الدراسات فإن تطبيق العدالة التنظيمية ينعكس عليه العديد من

الفوائد الملموسة والمعنوية في نفوس الموظفين وتساهم في تخطي الكثير من الأزمات التي قد تتعرض إليها

المؤسسات، ونشر ثقافة العدالة التنظيمية في بيئة العمل تكفل نظام عمل مؤسسي قوي قادر على إيفاء حقوق الموظفين مقابل ما يؤديه من عمل بكل إخلاص وتفانٍ.

٢، ٤، ٨ معوقات تطبيق العدالة التنظيمية

تشير دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٦) إلى أن تطبيق العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب يعد أمر صعب المنال، وذلك للمشكلات التي تواجهها المؤسسات منها ما يتعلق بالنواحي المالية، وبعضها بالنواحي الإدارية، وتغيير إدارتها العليا بالشكل المستمر والمفاجئ بعض الأحيان، وتضخم أجهزتها الفنية والإدارية، والتغير المستمر في تشريعاتها المختلفة، والزيادة المطردة في أعداد الموظفين فيها، ويضاف إلى المشكلات السابقة الثبات النسبي للرواتب مقرونًا بارتفاع تكاليف المعيشة، وقلة الحوافز، وعدم تكافؤ فرص الترقية، واحتلال المراكز القيادية.

وأشار بعض الباحثين إلى أهم المعوقات التي تعيق تطبيق العدالة التنظيمية، وأهمها المعوقات التنظيمية وقد أشارت إليها دراسة الداود (٢٠١٨) من خلال ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار واتخاذ، وضعف الوصف الوظيفي بحيث لا يوضح حقوق وواجبات الموظفين. وأشارت دراسة المعيني (٢٠١٨) إلى قصور الاهتمام بشكاوى وتظلمات الموظفين من قبل الإدارات، وأضاف الحداد (٢٠١٨) ضعف تبني المقترحات التي تطرح من قبل الموظفين تحد من تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات.

ومن المعوقات التي تحول دون تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات هي المعوقات البشرية وتتلخص من خلال سوء ترشيح القيادات التي تتم بطريقة غير عادلة، فيتولى المناصب أشخاص غير مؤهلة (الموقدة، ٢٠١٠)، والتحيز في تطبيق الإجراءات والقرارات، وضعف الثقة بين الموظفين والقيادات في المؤسسات، أشارت لذلك دراسة (فرج، ٢٠١٣).

وتضيف الدراسة لذلك؛ أن نوع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قد يرفع مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات، فإذا اتسمت العلاقة بينهم بالضعف وعدم الثقة مال الموظفين إلى عدم البوح بما يحدث من المشكلات الإدارية أو المالية، وقد ذكرت دراسة راي (Rai, 2013) أن الموظفين الذين يميلون إلى التحفظ وعدم الإبلاغ عن الخروقات الإدارية والمالية في منظماتهم؛ وذلك لأن الإفصاح لن يلقي تجاوبا ولا طائل من ورائه، بل قد يلحق بهم ضرارا أو يؤثر سلبا على علاقاته مع زملائه أو رؤسائه، بخلاف ما إذا كانت العلاقة قوية قائمة على الشفافية والوضوح والاحتواء للمشاكل، وعدم تصعيدها وحماية الجميع من أجل المصلحة العامة، فيجب أن تكون هناك أنظمة وضوابط لحماية الموظفين الذين يبلغون عن المخالفات الإدارية والمالية بدافع حفظ المصلحة والتزامهم التنظيمي تجاهها.

٢، ٤، ٩ العدالة من المنظور الإسلامي

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى وهو المنزه عن الجور والظلم في أفعاله وأحكامه، فالعدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن العقيدة الإسلامية، فجاءت الرسائل السماوية جميعها تؤمر بالعدل بين الناس، فالعدالة هي مطلب وهدف نهائي في الشريعة الإسلامية لإقامة مجتمعات بشرية متوازنة عملا بقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَّمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: ٥٨).

فأمرت الشريعة الإسلامية إعطاء الحق لأهله وأقربا غير منقوص في قليل أو كثير، وعدم نقصانه أو زيادته على حساب الغير وهو الحكم بالحق.

وتعرف العدالة في الفكر الإسلامي بأنها تمتع أفراد المجتمع بحقوقهم وواجباتهم بغض النظر عن عرقهم أو لونهم، أو دينهم أو مكانتهم الاجتماعية، فالعدالة لا تطبق في الإسلام على المسلمين فقط في المجتمع الإسلامي وإنما جاءت لجميع الأفراد (الغماري، ٢٠١٧).

ومن مظاهر العدل في الإسلام العدل في العمل والتوظيف بحيث يتم وفق معايير لتوزيع الثروات وتنظيم العلاقات في العمل وضمان المنظومة العملية لحقوق وواجبات العاملين بمختلف أشكالها وأنواعها. وترى الدراسة بسبق الدين الإسلامي الحنيف بالاهتمام بموضوع التعامل الإداري بعدالة وإنصاف قبل ما جاءت به آراء علماء السلوك والنفوس، وعلماء الإدارة، كون العدالة الركيزة الأساسية التي تنظم بها المجتمع الإسلامي في جميع أبعاده، والتحلي بها أمر من الخالق عز وجل لاستمرارية الأعمال وتطورها.

٥،٢ الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة من النقاط المحورية في الدراسات العلمية والتي من خلالها يتمكن الباحث من التعرف على الثغرات والفجوات العلمية، والتي لم يسبق تناولها من قبل الباحثين بحيث تمكن الباحث من تقديم الإضافة العلمية أو طرح البدائل لحلول قائمة، وقامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسات والأبحاث من حيث أهدافها ونتاجها ومنهجيتها، وبعد ذلك التعقيب عليها وتوضيح ما استضيفه الدراسة الحالية لسد الفجوة العلمية لتلك الدراسات السابقة.

١،٥،٢ الدراسات السابقة لعلاقة التحفيز والرضا الوظيفي

بحثت دراسة المؤمن (٢٠١٨) بعنوان "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية" أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية والتعرف على أهم أبعادها الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تستطيع زيادة الرضا الوظيفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم (٢٨٠٠) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (٢٨٠)، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية كبيرة

جداً ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي، وخرجت توصيات للدراسة تشير إلى فتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز، ووضع خطة مستمرة لتقييم المرتبات وتحسينها.

وفي دراسة المومني (٢٠١٨) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن" تم مناقشة أثر الضغوط النفسية والتي كانت أبعاده (الحوافز والمكافآت، الموارد المتاحة، وبيئة العمل، العلاقات الوظيفية) على تحقيق الرضا الوظيفي، وطبقت في مجتمع دراسة بلغ (٩٨٠) عاملاً، حيث تكونت العينة من (٣٦٨) عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل النتائج، وأظهرت النتائج وجود أثر لثلاثة أبعاد وهي الموارد المتاحة، وبيئة العمل، والحوافز والمكافآت، على الرضا الوظيفي، في حين لا يوجد أثر لبعده العلاقات الوظيفية على رضا العاملين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات، كان منها إعداد برامج تشجيعية للعاملين لتقبل الظروف الوظيفية، ومنح الحوافز كالمكافآت التشجيعية والحوافز المعنوية وفق الجهد المبذول.

وتطرقت دراسة أبو حجل (٢٠١٧) بعنوان "أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: "بالطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية" إلى التعرف على أثر الحوافر المعنوية في أبعدها (إشراك العاملين، وتدريب العاملين، وتقدير العاملين) على أداء العاملين، وقد تم توزيع ١٨٠ استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد ١٧٤ بلغت بنسبة ٩٦%. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إشراك العاملين في الإدارة وارتفاع مستوى الأداء، كما توجد علاقة بين رسائل الشكر وارتفاع مستوى الأداء، وهناك علاقة بين تدريب العاملين وارتفاع مستوى الأداء، ووجود علاقة بين الدروع التقديرية والترقية الاسمية وارتفاع مستوى أداء العاملين، وأظهرت الدراسة مجموعة من التوصيات منها العناية بالحوافز المعنوية والعمل على

تطويرها وتحديدتها من أجل تحقيق التناسب بين الحوافز المعنوية المقدمة ومستوى أداء العاملين، والتأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في وضع معايير الأداء.

وكشفت دراسة الجباشنة (٢٠١٧) بعنوان "درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك" عن درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المقدمة، وكانت أبعاد التحفيز هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز المرتبطة بالتطوير المهني، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، التي بلغ عددهم (١٠٠) مدير واستجاب منهم (٩٧) مديرًا ومديرة، وتم تصميم أداة البحث الاستبانة لتقدير درجة الرضا عن الحوافز، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا عن الحوافز لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة عن الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ومتوسطة عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني. وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها: العمل على إيجاد نظام مستقل خاص بالحوافز والترقيات، والتركيز على الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وكذلك تحديث نظاما للحوافز يتلاءم مع الظروف الاقتصادية المتغيرة باستمرار، لكي يحقق الرضا الوظيفي للمديرين.

وفي دراسة الشيخ (٢٠١٧) بعنوان "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة سلطة الطيران المدني"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين ومعرفة مدى رضا العاملين عنها، وبلغ مجتمع الدراسة (٨٥) من العاملين بسلطة الطيران، واستخدم الباحث أداة الاستبانة وتضمنت ثلاثة محاور: محور يقيس مدى تطبيق الحوافز المادية من خلال أبعادها: الأجر وبدلات السكن والتعويضات، والمكافآت السنوية والترقية المالية والقروض والسلفيات، ومحور يقيس مدى تطبيق الحوافز المعنوية من خلال أبعادها الثناء والتقدير، والمشاركة في اللجان والدعم والمساندة المعنوية، والترشيح للدورات التدريبية، والترقية لوظيفة أعلى ومحور يهدف للتعرف على الرضا الوظيفي للرضا في

عموم أبعاده بيئة العمال والعلاقة بين الرئيس والموظفين وعن فرص الترقى والامتيازات وفرص التدريب والتأهيل وسياسات ولوائح العمل والشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الحوافز المادية تقدم غالبًا للعاملين، أما الحوافز المعنوية فتقدم أحيانًا، وأن أفراد العينة راضون إلى حد ما عن بيئة العمل.

وفي دراسة العبري (٢٠١٧) بعنوان "علاقة المسار الوظيفي برضا العاملين في المؤسسة التعليمية بسلطنة عمان" كان هدف الدراسة التعرف على علاقة المسار الوظيفي في أبعاده التدريب، والحوافز، والترقية، وتقييم الأداء، واتخاذ القرار بالرضا الوظيفي للعاملين، حيث تكونت عينة الدراسة من (٧٦٠) موظفًا وموظفةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الطرق الإحصائية المتقدمة مثل التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والمعادلة البنائية النموذجية، وتحليل التباين المتعدد للمتغيرات التابعة، وقد توصلت الدراسة على وجود علاقة قوية ومباشرة بين المسار الوظيفي والرضا الوظيفي مما يدل على قوة المسار الوظيفي بعوامله الخمسة، وقدرته على التأثير بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي وفي ضوء هذه النتائج وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز سواء المادي أو المعنوي بالمؤسسة الذي ينعكس على استقرار العاملين وظيفيًا.

وهدفت دراسة المعاينة (٢٠١٧) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين حيث تمثل الرضا الوظيفي في مجموعة أبعاد هي الرواتب والحوافز والمكافآت، والعلاقة مع الرئيس المباشر، وبيئة العمل، والخصائص الشخصية على أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٢٧) فردًا، وتم الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير الرضا الوظيفي في أبعاده "الرواتب والحوافز والمكافآت" بأداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجود، وإعطاء الإدارة اهتماما أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملون وإشراك العاملين في الدورات والندوات.

وبحثت دراسة نور الدين (٢٠١٦) والتي كانت بعنوان "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية" في التعرف على دور التحفيز المادي والمعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي، وأن العوامل الديموغرافية والمتمثلة في مستوى المؤهل العلمي والخبرة جاءت تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التحفيز والرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة كنعان (٢٠١٦) والتي كانت بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس" التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا عن أسلوب القيادة، والرضا عن بيئة العمل، وقد استخدمت الدراسة معامل الانحدار الخطي في برنامج (SPSS) لتقييم أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر للحوافز المادية والحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المعمل منها الرضا عن أسلوب القيادة، وبيئة العمل.

وفيما يتعلق بدراسة بعد التحفيز المادي وعلاقته بالرضا الوظيفي تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

فجاءت دراسة بافقير (٢٠١٧) بعنوان "أثر النظام الحالي للأجور والمرتبات في مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء عينة من موظفي بعض وحدات العامة في محافظة شبوة" توضح التأثير بين نظام الأجور والمرتبات في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة معدة لهذا

الغرض تم توزيعها على عينة البالغة (١٠٠) موظف من وحدات الخدمة العامة في محافظة شبوة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا على الأجر يؤثر في آراء الأفراد نحو مستوى الرضا الوظيفي في وحدات الخدمة العامة المبحوثة بمحافظة شبوة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للرضا عن الأجر.

وفي دراسة مقل (٢٠١٦) والتي كانت بعنوان "سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية تم البحث في العلاقة بين التعويض المالي والرضا الوظيفي"، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) إداريا من الجامعة الأردنية الرسمية، و(١٠٨) إداريا من جامعة العلوم التطبيقية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها وجود أثر لسياسات التعويض المالي بأبعادها (المباشرة وغير المباشرة) في مستوى الرضا الوظيفي، وأن مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي جاء متوسطاً في كلا الجامعتين، وأن الإجابات عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف متغيرات مستوى التعليم حيث كان الرضا لصالح من يحمل مؤهل الدكتوراه، والمستوى الإداري العالي، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها بناء سياسات تعويض مالية متكافئة بين الجامعات بطريقة علمية وموضوعية لتحقيق العدالة وتجنب الفساد المالي والإداري ولتحقيق الرضا الوظيفي.

وفيما يتعلق بدراسة الحوافز المعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وضحت الدراسات السابقة هذه

العلاقة أمثال:

دراسة مختار (٢٠١٦) بعنوان "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت إلى معرفة أثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث كانت أداة الدراسة هي المقابلات والاستبانة والملاحظة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين الترقية والرضا عن الوظيفة، وأن الترقية لها أثر على رضا العاملين عن عملهم، وأن نظام الترقية المتبع والمطبق ينقصه مواكبة بعض الشفافية

والوضوح في مختلف المعايير لأن بعضهم يراه غير عادل والبعض يعرقل مساره الوظيفي نتيجة المشاكل التي تواجه تطبيق نظام الترقية.

وفي دراسة غابرييل Gabriel (٢٠١٥) التي كان عنوانها "الحوافز غير المالية والرضا الوظيفي لدى عمال الفنادق في بورت هاركورت" قام الباحث بدراسة العلاقة بين الحوافز غير المالية وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تقديم البيانات باستخدام جداول التردد والنسب المئوية البسيطة، بينما تم اختبار الفرضيات من خلال معامل ارتباط ترتيب الرتب في سبيرمان الذي كان مدعوماً من قبل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج: وجود علاقة كبيرة بين الحوافز غير المالية ورضا الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة لعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة والتي بحثت في علاقة التحفيز المادي والمعنوي بالرضا الوظيفي، يتبين أن الدراسة الحالية لا تختلف كلياً عما جاءت به الدراسات السابقة، وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في الجزئيات الأخرى التي لم تنطرق لها الدراسات السابقة، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة والتأثيرات بين الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على الرضا الوظيفي، كما اتفقت في منهجية الدراسة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كما هو مطبق في أغلب الدراسات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة حيث ستكون عينة عشوائية طبقية، كما ستطبق الدراسة على الموظفين في المديرية التعليمية بسلطنة عمان وهذا ما اتفقت عليه مع دراسة العبري (٢٠١٧)، واختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في طبيعة تحليل البيانات والعلاقات

وقياس الأثر بين متغير التحفيز والرضا الوظيفي، حيث اقتصرت اغلب الدراسات على التحليل باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، والارتباطات والانحدار الخطي، بينما ستستخدم الدراسة الحالية أسلوباً إحصائياً حديثاً وهو نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – AMOS)، وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية التي تتطلب تبني هذا الأسلوب لاحتواء الدراسة الحالية على نموذج يتكون من شبكة من العلاقات المتداخلة.

٢،٥،٢ الدراسات السابقة لعلاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

اهتمت حقول الإدارة وعلم النفس بارتباط عناصر العدالة التنظيمية سواء كانت العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بنجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك لما لها الدور الكبير في تأثيرها على العديد من المخرجات السلوكية للموارد البشرية مثل (الرضا الوظيفي، الفاعلية الإدارية، وسلوك المواطنة، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية) عند إدراك الأفراد للعدالة في عملهم داخل المنظمات التي يعملون بها (Rana,2011)، وسوف تطرق الدراسة لأهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين وتوضيح أهدافها ومنهجيتها وأهم نتائجها وصولاً إلى التعقيب عليها وإظهار أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية.

جاءت دراسة (حمو، ٢٠١٩) بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بلدية أدرار"، توضح دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى بلدية أدرار بدرجة متوسطة وهذا يفسر جدية العينة وإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة العمومية.

بينما تناولت دراسة المعيني (٢٠١٨) العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية وكان الرضا الوظيفي متغير وسيط"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٤) موظفًا تم تحليلها بياناتها واستخراج نتائجها في البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للجامعات. وفي دراسة عبد المجيد (٢٠١٧) والتي جاءت بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية" تم دراسة تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي حسب الاختلاف بين الفئات الديموغرافية للدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لعينة بلغت (٢٥٠) موظف، وتم تحليلها بياناتها واستخراج نتائجها في البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة) ومستوى الرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي متوسط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وأشارت دراسة المطيري (٢٠١٧) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس"، إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس، وبلغ مجتمع الدراسة (١٨٠) موظفًا وبلغت عينة الدراسة (١٢٤) موظفًا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس، وكانت أهم التوصيات تشجيع القيادات بالمراكز الصحية بمحافظة الرس على منح العاملين مكافآت مقابل الجهود الإضافية في العمل لتعزيز شعورهم بعدالة التوزيع في العمل.

وتطرق دراسة عبد الوهاب (٢٠١٧) إلى دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاج في البنك المركزي المصري " طبقاً لاختبار ميداني معرفي بين النظرية والتطبيق، وصممت استبانة لغرض البحث وتم تحليل نتائجها بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية طردية لأبعاد العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بشكل مجتمعة، وهي أشاره لوجود اعتمادية وتبادلية بين المتغيرات المبحوثة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتعلق بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، لما له الدور في تعزيز وتحقيق وتحسين الأداء.

وتناولت دراسة سلام (٢٠١٦) تشخيص واقع (العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة) لدى موظفي مكاتب المفتشين العامين والتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات، ومعرفة طبيعة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من (١٢٧) موظفًا، واعتمدت الدراسة على مقاييس جاهزة لجميع المتغيرات التي تضمنتها. ودلت نتائج الدراسة على أن إدراك العاملين في هذه المكاتب للعدالة التنظيمية كان متوسطًا، وأن الرضا الوظيفي لديهم كان بنفس المستوى أيضًا، وأنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى أعلى من إدراكهم للعدالة التنظيمية وشعورهم بالرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ذات دلالة معنوية، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبحثت دراسة أبو سمعان (٢٠١٥) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهي دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، حيث بلغت عينة الدراسة (٥٣) أستاذًا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها التركيز على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي دون إهمال الأبعاد الأخرى، وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية مختلف الجوانب أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار.

وتطرقت دراسة لوبيز وآخرون Lopez (٢٠١٥) لمعرفة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وهي دراسة استخدمت المنهج الاستقصائي، وقامت على مجموعة من الفرضيات وهي أن الموظفين الذين يشعرون أنهم يعاملون بطريقة عادلة قد يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، واختبرت الفرضية ثلاثة أبعاد من العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية. بينما كانت أبعاد الالتزام التنظيمي هي: الالتزام العاطفي، والالتزام بالاستمرارية، والالتزام المعياري، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها أن العدالة الإجرائية ترتبط بجميع مكونات الالتزام التنظيمي، ولا ترتبط العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية بأي منها، بينما تؤثر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في الواقع على الرضا الوظيفي باستخدام بيانات تمثيلية على المستوى الوطني، حيث تم اختبار علاقة العدالة التوزيعية والإجرائية

بالرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية تعد مؤشرا أكثر أهمية على الرضا الوظيفي وأكثر من العدالة التوزيعية.

وأشارت دراسة خضير (٢٠١٤) التي كانت بعنوان "العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأغواط" إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والإدارية بجامعة الأغواط". وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) مدرسا. وقام الباحث بتطبيق بعض الإحصاءات الوصفية، والانحدارات الخطية المتعددة، ومعاملات الارتباط، تحليل Anova بطريقة واحدة. وكشفت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات المستندة إلى النتائج على النحو التالي: محاولة تغيير الإجراءات، الاهتمام بمكونات العمل: "الأجر، ظروف العمل؛ وإعادة النظر في طريقة الإدارة، وإشراك المعلمين في عملية صنع القرار.

وفي دراسة (Wong & Fatt, 2010) بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف: من خلال وجهات نظر الشركات الماليزية"، كان الهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في بعدها العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للموظف، والالتزام التنظيمي، ونية الدوران، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة حيث وزعت على ٣٠٠ موظف ماليزي يعملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا، في وادي كلانج. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوى إدراك الموظف تجاه الإنصاف للوسائل المستخدمة لتحديد النتائج (العدالة الإجرائية) وعدالة النتائج التي يتلقاها الموظفون (عدالة التوزيع) يميلون إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، والالتزام التنظيمي، بينما يقلل من نية الدوران. وأوصت الدراسة بأهمية دور المنظمات في اتخاذ نهج

استباقي لفهم تصورات الموظف للعدالة التوزيعية والإجرائية، وتوفير بيئة عمل مناسبة، حتى تحقق جني الفوائد بما في ذلك التكلفة المرتبطة باستبقاء الموظفين.

تعقيب الدراسة على الدراسات السابقة لعلاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

وفقاً لما تقدم تم عرض موجز لبعض الدراسات السابقة والتي بحثت في علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي والتي لا تختلف كلياً لما جاءت به الدراسات السابقة وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في الجزئيات الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، ف نموذج الدراسة الحالية يختلف عن نماذج الدراسات السابقة في دراسة الأثر والعلاقة بين المتغيرات، حيث ستكون العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر بين المتغير المستقل التحفيز المعنوي والتحفيز المادي والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم للدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كما هو مطبق في أغلب الدراسات، إلا أن هناك البعض منها طبق المنهج الوصفي الارتباطي مثال دراسة المطيري (٢٠١٧)، والاستقصائي كدراسة لوبيز (٢٠١٥)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات.

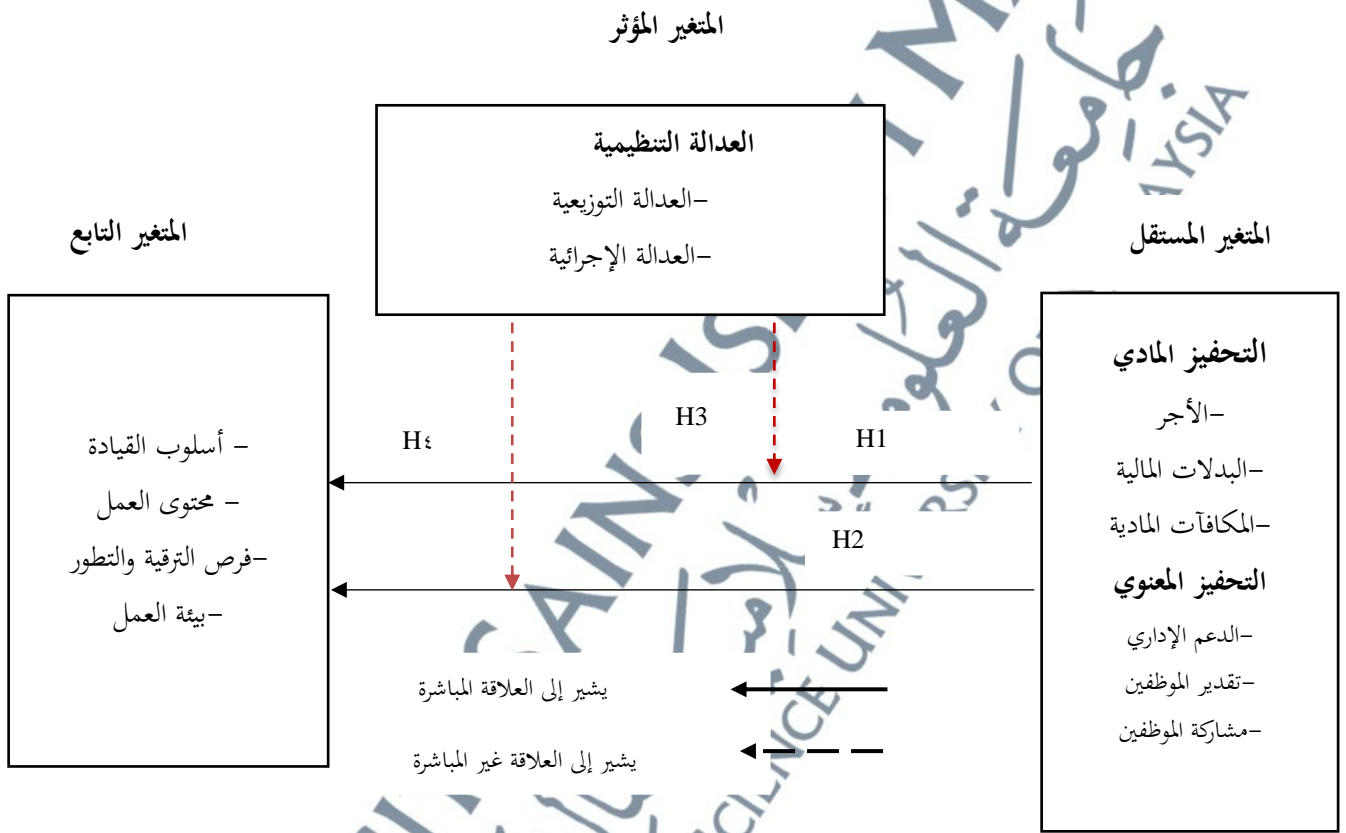
واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة المبحوثة والتي ستطبق عليها الدراسة، حيث ستطبق الدراسة الحالية على الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة، حيث سيتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية لمناسبتها في تحقيق أهداف الدراسة ومناسبتها لبيئة الدراسة المبحوثة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها، حيث اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في دراسة الارتباطات، والانحدار الخطي المتعدد، وحساب المتوسطات، بينما اعتمدت الدراسة الحالية اعتمدت في اختبار نموذج الدراسة على

تحليل نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – AMOS)، فضلا عن استخدام الدراسة الحالية النموذج المؤثر وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة. وخلاصة القول يمكن لنا أن نقول إن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أسلوب اختبار العلاقات وفي نموذجها.

٦،٢ النموذج الموضوعي للدراسة

إن كون موضوع الدراسة هو تحليل أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر، ومع الأخذ بأهداف الدراسة وبالاستناد إلى المنهج الذي تم تحديده، اعتمدت الدراسة في بناء العلاقات لهذه المتغيرات كما هي موضحة في أنموذجها النظري التالي شكل رقم (٢،٤) على بعض الأدبيات والنظريات ذات العلاقة أمثال (المومني، ٢٠١٨) و(عبيد، ٢٠١٧) و(عفيفي، ٢٠١٧) و(الهاشمي، ٢٠١٧) و(مريومة، ٢٠١٦)، و(عوض الله، ٢٠١٢) و(رحمة الله، ٢٠٠٩)، في بناء النموذج النظري لها والتي بحثت في أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما استعانت الدراسة في تصميم نموذج الدراسة بنظرية آدمز (ADAMS, 1963-1965) للعدالة والتي تقوم على "أن الفرد يبحث عن العدالة والمساواة تعويضا للجهود المبذولة في عمله، حيث يميل الفرد بمقارنة أدائه في العمل بأداء زملائه، مما يجعله يقارن في الحافز المعطى بغيره، فإن وجد العدالة في الحوافز، سيرتفع مستوى رضاه في العمل، وتزداد الدافعية لديه، والعكس عند شعوره بعدم العدالة والمساواة في منح الحوافز سينعكس ذلك على عدم رضاه فلا يتأثر بتلك الحوافز ولن تسهم في رفع أدائه بل ستنعكس على سلوكه بشكل سلبى وينتج عن ذلك الغياب، والتأخر عن العمل، أو تقليل الجهد المبذول، وقد يستقيل بحثا عن رضا وعدالة في مؤسسات أخرى" (الحمادي، ٢٠١٩: ٢١)، وهذا ما سيكون بمثابة المساهمة العلمية للدراسات السابقة من خلال الدراسة الحالية والتي ستبحث في تأثير الحوافز المعنوية والمادية على تحقيق رضا الموظفين بصورة خطية مباشرة، وتأثير الحوافز المعنوية والمادية على تحقيق

الرضا الوظيفي من خلال المتغير المؤثر العدالة التنظيمية والذي سيعطي لنا وصفًا علميًا للعلاقة بين هذه المتغيرات وما تحتويه من أبعاد وتحليل التأثيرات فيما بينها بالأساليب الإحصائية المتقدمة حسب برنامج التحليل الإحصائي (SEM-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية، واعتماد طريقة المجموعات المتعددة نظرًا لتعدد العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة في أتمودجها النظري.



الشكل ٢، ٤: النموذج النظري الافتراضي للدراسة

ووفقاً لما جاءت به الدراسة في تساؤلاتها وأهدافها الرئيسية، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً إيجابياً على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضية الثالثة: أن العدالة التنظيمية المتبعة بالمديرية العامة للتربية والتعليم ستؤدي إلى وجود فروق متباينة في آراء أفراد العينة حول مدى مراعاة المديرية العامة للتربية والتعليم تطبيقها للعدالة التنظيمية والذي بدوره سيؤثر على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضية الرابعة: أن التباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاة المديرية العامة للتربية والتعليم بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية سيسهم في وجود فروق في قيم التقديرات المعملية تؤثر على العلاقة الخطية والمباشرة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم محل الدراسة لصالح العينة التي ترى وجود عدالة تنظيمية بالمديرية العامة للتربية والتعليم.

٧،٢ خلاصة الفصل الثاني

تطرق الفصل الثاني إلى أدبيات موضوع الدراسة من حيث تناوله متغير التحفيز كمستقل والتطرق إلى مفهومه وأنواعه وأهميته وأهدافه وطرق تصميمه ومعوقاته، كما تناول متغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث تم التطرق إلى مفهومه وتتبع نشأته وأبعاده وطرق قياسه والظواهر المرتبط به، ومن ثم تناول الفصل أدبيات المتغير المؤثر العدالة التنظيمية من حيث المفهوم والأنواع والنظريات التي كتبت عنه، وفي نهاية الفصل تم طرح أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعقيب عليها.